الأستاذ الدكتور
محمد محمد إبراهيم
أستاذ التسويق وإدارة الأعمال بجامعة المنوفية
خبير استشاري فى الإدارة
رئيس جامعة المنوفية (الأسبق)

سلسلة وثائق
الجودة من المنظور الإداري

موسوعة المدير العربي

إدارة الجودة من المنظور الإداري

مدخل إداري متكامل

Intergrated Managerial Approach For Quality (IMAQ)

الوثيقة الأولي

التأصيل الفكري لإدارة الجودة

هل هي :

* توكيد الجودة ؟ * أو الجودة والاعتماد ؟
* أو الحصول على الايزو ISO ؟ * أو هي إدارة الجودة الشاملة ؟
* أم ماذا




الدار الجامعية

الأستاذ الدكتور
محمد محمد إبراهيم
أستاذ التسويق وإدارة الأعمال بجامعة المنوفية
خبير إستشاري فى الإدارة
رئيس جامعة المنوفية (الأسبق)

سلسلة وثائق
الجودة من المنظور الإداري

إدارة الجودة من المنظور الإداري

مدخل إداري متكامل

Integrated Managerial Approach For (IMAQ)

2009

الدار الجامعية
٨٤ شارع زكريا غنيم – الإبراهيمية – الأسكندرية
ص.ب ٣٥ الابراهيمية – رمل الأسكندرية
٠٠٢٠٣٥٩٠٧٤٦٦ – ٠٠٢٠٣٥٩١٧٨٨٢
e-mail:m20ibrahim@yahoo.com

أسم المؤلف : أ . د.   محمد محمد إبراهيم

أسم الكتاب :   إدارة الجودة من المنظور الإداري

الناشر : الدار الجامعية – الإسكندرية

العنوان : ٨٤ شارع زكريا غنيم الإبراهيمية الإسكندرية

تليفاكس : ٠٠٢٠٣٥٩١٧٨٨٢ – ٠٠٢٠٣٥٩٠٧٤٦٦

الموقع الإلكتروني : www. Eldarelgamaya.com

البريد الإلكتروني : m20ibrahim@yahoo.com

رقم الإيداع :   ٢٠٠٨/١٠٧٨٥

رقم الترقيم الدولى : ٩٧٧ - ٤٢٢ - ١٠٨ - ٧

فريق عمل الكتاب :

الإشراف الفني والكتابة والتجهيز : الدار الجامعية إسكندرية

تصميم الغلاف : أميرة أحمد رأفت

طبع : مطبعة الخولى – طنطـــا





شهادة تقدير

تقديراً للسيد : الأستاذ الدكتور محمد محمد ابراهيم

لما قام به سيادته من مجهود مميز فى

المؤتمر القومى الأول لتسويق الخدمات الجامعية

THE FIRST NATIONAL CONFERENCE ON MARKETING OF UNIVERSITY SERVICES

١٨ - ١٩ مارس ١٩٩٨

رئيس المؤتمر

أ.د. مفيد شهاب

وزير التعليم العالى والدولة للبحث العلمى

بسم الله الرحمن الرحيم

" وَقُلِ اعمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُم وَرَسُولُهُ وَالمؤمِنُونَ
وَستُرَدُّونَ إِلي عَالِمِ الغَيبِ وَالشَّهَادةِ
فَيُنَبِئُكُم بِمَا كُنتُم تعمَلُونَ "

سورة التوبة الآية (١٠٥)

صدق الله العظيم

محتويات السلسلة

الوثيقة الأولي : التأصيل الفكري لإدارة الجودة .

(التي في أيدينا حالياً)

الوثيقة الثانية : إدارة الجودة : المعايير وآليات القياس ... المحاور الأساسية فى منظومة الجودة من المنظور الإداري .

(تصدر في غضون شهرين من صدور الوثيقة الأولي)

الوثيقة الثالثة : إدارة الجودة : آليات دعم قرارات التعامل مع فجوات الجودة .

(تصدر في غضون شهرين من صدور الوثيقة الثانية)

تنويه ورجاء

في إطار منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري ... يرحب المؤلف بمشاركة الباحثين والمفكرين بالمناقشة والحوار الموضوعي والذي يرتكز علي الاقتباس الموثق انطلاقا من المعايير الاخلاقية للبحث العلمي والتي تؤكد علي ضرورة التوثيق العلمي في حالة النقل أو الاقتباس أو الاستفادة من أي مرجع علمي لتأكيد الأمانة العلمية .

الفهـــــرس

١ - فهـــرس المحتويـــات

٢- فهرس الجداول

٣- فهـــرس الأشـــكال

تابـــع فهـــرس الأشـــكال

ما هو الهدف العام

لإصدار تلك السلسلة من الوثائق العلمية لإدارة الجودة من المنظور الإداري ؟

لقد اعتقدت عندما فكرت الدخول في مناقشة قضية الجودة أن هنـاك تناسق فكري ولغة مشتركة بين جميع المهتمين بهذه القضية ، ومـن ثـم فـإن موقفي في هذه الحالة سوف يكون تعايش سلمي بين جميع من سبقونا في هـذا المجال ، لكن ليس كل ما يتمناه المرء يكون سهل المنال . لـذا فقـد وجـدت الموقف مختلفا تماما عما كنت أتوقعة . وهنا بدأت أفكر في مواجهة هذا الموقف باتخاذ قرار مناسب لحسم قضية التفاوت الفكري في معالجة قضية إدارة الجودة **وبدأت في المفاضلة بين ثلاثة بدائل :**

- **البديل الأول :** إما ترك هذا الموضوع وعدم الدخول فيه تجنبـا لأي مصادمات علمية قد يفهمها البعض علي أنها تعدي علي مجالهم ومن ثم مصالحهم .
- **أما البديل الثاني :** فهو التريث قليلا حتي تتكشف الأوضاع وتصبح الأمور واضحة تماما قبل الدخول في معركة قد يسيء فهمها البعض .
- **أما البديل الثالث :** فهو عدم التريث و الدخول فوراً مناقشاً لهـذه القضية **وبعد تفكير طويل ودراسة متأنية قررت أن يكون البديل الثالث هو قراري في هذا الشأن** . وهنا قد يتساءل البعض : ما هـي أسـباب اختيار البديل الثالث ليكون قراري في هذا الشأن ؟ **والاجابة علي هذا التساؤل إنما تكمن في الأسباب التالية :**

- وجدت أن عدم الدخول في مناقشة قضية الجودة من المنظـور الاداري سوف يؤدي الي اتساع فجوة الجودة بين المفاهيم التقليدية للجودة ومفهوم الجودة من المنظور الاداري ، ومن ثم ستظل إدارة الجودة من المنظور

الاداري قضية غائبة تماما في ظل كم هائل من أدبيات الجـودة والتـي يعالج كل منها الجودة بمنظور مختلف عن الآخرين ، الأمر الذي يؤدي الي التداخل الغير مقبول في قضية الجودة من المنظور الاداري .

فلقد لاحظنا من خلال مراجعة أدبيات الجودة كثير من الأمور التي تحتاج الي توضيح في إطار المنظور الاداري . **لقد وجدنا علي سبيل المثال :**

- **غموض كثير من المفاهيم ذات العلاقة بإدارة الجودة مثلا :**
  - الفحص والتفتيش الدوري للمنتجات .
  - الحصول علي شهادة المواصفات العالمية (الأيزو ISO)
  - الجودة الشاملة .

وغيرها من المفاهيم والتي سيرد ذكرها فيما بعد .

- **المعالجة الجزئية لكثير من المفاهيم الادارية عند الحـديث عـن إدارة الجودة مثل القيادة ، فرق العمل ، التطوير والتحسين وغيرها وعـدم ربطهما ببعض في إطار منظومة متكاملة .**
- **غيبة كثير من المفاهيم والأسس الادارية المرتبطة بإدارة الجودة مثال ذلك إدارة النشاط التسويقي .**

ومن الأسباب الأخري التي جعلتنا نتخذ قرار الدخول الفوري فـي مناقـشة قضية إدارة الجودة هو : **عدم الوقوف سلبيا أمام الثقافة الفنية والأجنبية التي تعالج قضية الجودة .** فالمتتبع لمعظم أدبيات الجودة حاليا يجد أنه يغلب عليهـا الطابع الفني حيث أن معظم مصادرها مفكرين وعلماء ثقافتهم الأساسية فنيـة . **ونحن لا نعترض علي ذلك إذا كان هذا الفكر يتفق مع منظومة العمل الاداري .**

أما الثقافة الاجنبية فمعظم الكتيبات العربية مصدرها الأساسي هو الثقافة الغربية ولم توجد أي محاولة عربية لتأصيل قضية الجودة من المنظور الاداري الذي يتفق مع الثقافة العربية . لقد ذودت الثقافة الغربية قـاموس إدارة الجـودة العربية بكثير من المصطلحات الأجنبية والتي سرعان ما وجدت من يسعي الي

نشرها ودعم تطبيقها في المؤسسات العربية دون التفكير في مدي ملائمتها للظروف المصرية والعربية . وأصبح من لا يطبقها يعتبر خارج دائرة التقدم والتطوير . **لذا فقد وجدنا أن الوقوف سلبيا أمام تلك الظاهرة إنما يعتبر بمثابة عدم الالتزام المهني .**

ومن الأسباب الأخري التي دفعتنا الي ضرورة التدخل في مناقشة قضية الجودة هي أن تأجيل الدخول في تلك القضية سوف يؤدي الي اتساع الفجوة بل ويعقدها وفي النهاية ترسيخ خاطيء لادارة الجودة من المنظور الاداري .

تلك هي الأسباب الرئيسية التي دفعتنا الي ضرورة الدخول الفوري للمشاركة الفعالة لقضية إدارة الجودة **مع إحساسنا بأن دورنا في هذا المجال غير مستحب من البعض ، إلا إننا لا نفرض رأيا في قضية جوهرية وحساسة تعددت واختلفت فيها وجهات النظر ، ولكننا هدفنا الأساسي هو فتح مجال موضوعي للحوار والمناقشة من أجل التوصل الي إطار متكامل للجودة من المنظور الاداري .**

وفي ضوء تلك الأسباب السابقة التي كانت وراء التفكير في إصدار تلك السلسلة من وثائق المراجعة الفكرية للجودة من المنظور الاداري والتي نستهدف منها تحقيق الأهداف التالية :

- التأصيل الفكري لمفهوم إدارة الجودة من المنظور الاداري في إطار تطور مدارس الفكر الاداري والاتجاهات الحديثة المعاصرة في مجال إدارة الجودة .
- توصيف وتشخيص ومناقشة الجودة لدي مديري المؤسسات العربية والمصرية وتحديد أنماط تلك الثقافة وأهم النتائج التي تترتب علي التمسك بتلك الأنماط الثقافية للجودة كل ذلك بهدف توجيه الثقافة العربية والمصرية نحو أنماط ثقافة الجودة من المنظور الاداري .
- **اقتراح إطار عام لادارة الجودة من المنظور الاداري متضمنا المحاور**

الأساسية والآليات المرتبطة بكل محور ومن أهم تلك المحاور :

- آليات المعايرة والقياس المرجعي للجودة .
- معايير الجودة الكلية (جودة تحقيق منافع العميل) والجزئيـــة المرتبطة بمعايير أداء منظومة العمل الاداري في جميع كيانات المؤسسة من المنظور الاداري .
- المعايير العامة التي تضبط أداء النشاط الاداري للمؤسسة .

- كيفية اتخاذ قرارات علاج فجوة الجودة في إطار المنهج العلمي المتكامل لاتخاذ القرارات الادارية **من خلال :**
  - عرض لكيفية اتخاذ قرارات علاج فجوة الجودة بإسلوب علمي .
  - التشخيص والتحليل لأسباب فجوات الجودة وتحليل بدائل علاجها . وذلك من خلال التطوير الاداري الشامل .
  - **استخدام الآليات المناسبة والتي تساهم في دعم قـــرارات عــلاج فجوات الجودة من خلال دعم المراحل التالية لتلك القرارات :**
    - تشخيص وتحديد وتحليل أسباب فجوات الجودة
    - تحليل بدائل قرارات علاج فجوة الجودة .
    - وضع خطة تنفيذية لتنفيذ قرار علاج فجوة الجودة .
    - وضع قرارات علاج فجوات الجودة موضع التنفيـــذ ومتابعـــة نتائجة . **ومن الأمثلة علي تلك الآليات :**
    - الآليات الكمية والاحصائية، نظم المعلومات الادارية ، الحاسب الآلي ، الآليات الادارية والتنظيمية والادارية والبشرية .

نتمني ألا يكون هذا العمل بمثابة فتح مجال لمناقشة جدلية غير مفيدة بل نأمل أن نفتح الطريق أمام مناقشة فكريةجادة وموضوعية مبنية علـــي أســس علمية بهدف الوصول الي لغة مشتركة لادارة الجودة من المنظور الاداري بين جميع المعنيين بالجودة .

وفي النهاية الشكر واجب :

لا يسعدني في النهاية إلا أن أقدم خالص الشكر والتقدير والعرفان لكل من ساهم وقدم المعاونة الصادقة بالفكر أو بالوثائق العلمية أو خبرة الممارسة في مجال الجودة خاصة في مجال الجودة والاعتماد في التعليم العالي وأخص بالشكر الاستاذ الدكتور / **شريف العربي عميد معهد الإنتاجية والجودة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري** الذي أتاح لي الفرصة للدخول في هذا المجال المعرفي وهو الجودة والتعرف علي كثير من أبعادها العلمية ، فكان ذلك **بمثابة البداية الحقيقية للتفكير في الدخول في هذا المجال وربطة بالادارة . والشكر أيضا الي أسرة كليةالتجارة جامعة المنوفية** وعلي رأسها الأخ الاستاذ **الدكتور / ثابت إدريس** الذي كان له دور بارز في مجال الاعتماد والجودة وانجازاتة البارزة في الكلية والتي كان لها دوراً بارزاً في تشجيعي علي مناقشة هذه التجربة . الشكر الخاص أيضاً للاخ **الاستاذ الدكتور / جمال الدين محمد مرسي** استاذ ورئيس قسم إداة الأعمال ووكيل كلية الدراسات العليا الذي أفاض بخبراتة وتجاربة في مجال الجودة والاعتماد وتوفير كثير من الوثائق الخاصة بممارسة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية . الشكر أيضاً الي طلاب الدراسات العليا في معهد الجودة علي تحملهم عبء مناقشة قضية الجودة من منظور إداري واضافاتهم الايجابية في مجال ممارسة الجودة . الشكر أيضاً الي الاستاذ / **رضا عطية الباحث ومدير التدريب بالبيت العربي للتدريب والاستشارات الادارية** " أميتراك " علي ما ساهم به من أفكار وخبرات ذات قيمة واضحة في هذا المجال والشكر موصول الي جميع من ساهم في التفكير في إخراج تلك الوثائق .

نسأل الله أن يوفقنا جميعا الي بناء صرح فكري جديد لادارة الجودة من المنظور الاداري ويكون بمثابة ثقافة الادارة المصرية والعربية لتعديل مسار المؤسسات المختلفة لكي تتواكب وتتكيف علي الأقل مع التطورات العالمية التي تخلفنا عنها طويلا . وأصبحنا ندور في فلك الدول التي تبحث عن النمو بعد أن كنا في مقدمة الدول التي سبقتنا في التقدم والنمو وأصبحت تحتل مكانه متقدمة بين الدول العظمي .

اننا نقدم هذا العمل العلمي المتواضع لا نبغي إلا أن نقدم عملا مفيداً للمسئولين بالمؤسسات المختلفة والباحثين ورجال الأعمال والمفكرين **عملاً لقول الله تعالي :**

بسم الله الرحمن الرحيم

" فَأَمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذۡهَبُ جُفَآءً وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمۡكُثُ فِي ٱلۡأَرۡضِ "

صدق الله العظيم

سورة الرعد (الآية رقم ١٧)

وقول رسول الله صلي الله عليه وسلم :

إذا مات بن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث : صدقة جارية أو علم ينتفع به ، أو ولد صالح يدعو له .

صدق رسول الله صلي الله عليه وسلم

المؤلف

أ.د. محمد محمد إبراهيم

رسالة إلى المعنيين

بالوثيقـــــة الأولـــــي

- **رؤساء المؤسسات العربية والمصرية :**

الشكر أولا : واجب علي إصراركم وسعيكم المستمر نحـــو التطـــوير والتغيير لمواكبة تحديات الألفية الثالثة والتي أصبحت تشكل التهديدات التي تقف أمام جهود التطوير ....

أما العتاب : فهو الاتجاه نحو التقليد والمحاكاة في التطوير وخاصة ما يتعلق بتطوير الجودة . فالجودة ليست إجراءات تتبع من قبل هيئات محليـــة أو عالمية ... الجودة ليست إعداد مجلدات وعقد اجتماعات وتشكيل لجان تطـــوير وترقيات، العاملين، وزيارات واستقصاءات، تنتهي في النهاية بالحصول علـــي شهادات تفوق ، مع عدم التغيير في الأداء أو المخرجات النهائية .

أما النصيحة : التمسك بالسير في طريق التقدم الحقيقي والـــذي إتبعتـــه الدول التي كانت تقف خلفنا وأصبحت الآن تقف أمامنا بمسافات طويلـــة . لقـــد اعتمدت تلك الدول علي تنمية الثقافة الادارية بكافة أبعادها ومن أهـــم أبعادهـــا ثقافة إدارة الجودة . إدارة الجودة من منظور إداري ولم تكتف فقط بالسير نحو اتباع اجراءات لتحقيق مواصفات جودة عالية والحصول علي الشهادات كهدف ولكنها كانت تسعي الي تطوير حقيقي في الجودة فوصلت الي مراكز تتقدم فـــي الترتيب بين دول العالم وتكاد تخرج معظم مؤسساتنا من دائرة المنافسة .

يا رؤساء مؤسسات جمهورية مصر العربيـة .

السادة :

- رؤساء المصالح والأجهزة الحكومية ......

- رؤساء وأعضاء مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص ....
- رؤساء وأعضاء مجالس إدارة البنوك .....
- رؤساء وأعضاء مجالس الجامعات ......
- مديري المستشفيات...
- .... الخ .

جهودكم في تطوير مؤسساتكم تحسب لكم وسعيكم مشكور ولكنها تذهب في مهب الريح لأنها جهود تتم في غياب منهجية محددة منهجية محددة لادارة الجودة ، جهودكم تتم في غياب إدارة الجودة من منظور إداري متكامل بسبب الثقافة التي تركز علي التقليد والمحاكاة بدون بصيرة واعية ، ثقافة مجرد الحصول علي شهادات للتفاخر والتباهي بها وتسجيلها في قوائم السيرة الذاتية للقيادات والسيرة المؤسسية .

هل تعلمون أن محاور منظومة إدارة الجودة تخرج عما تتبعونه من إجراءات وتنطلق الي محاور متكاملة بدايتها وجود مرجعية للتعرف علي مستوي الجودة . وأن تلك المرجعيات متعددة، بعضها مرجعيات أولها مرجعيات جودة عملاء مؤسساتكم ثم مرجعيات الأداء الاداري بالاضافة الي تلك المرجعيات هناك مرجعيات دولية وأخري وهي الأهم مرجعيات أخلاقية وتلك المرجعيات هي جزء من الثقافة الغائبة .

وأخيرا الرجاء : اتساع صدوركم لحوارنا حول موضوع إدارة الجودة . فحرصي الشديد كمتخصص في الادارة فكراً وممارسة هو دافعي الأساسي لتصحيح المفاهيم الادارية السائدة في المجتمع المصري وهي الادارة الغائبة أو بالاحري الادارة الحاضر الغائب . **إنني علي يقين تام بالمقاومة والتي ارصدها دائما وهذا شيء طبيعي ومتوقع وتلك هي سنة الحياة .**

- **الرواد المخلصين من رجال الأعمال :**

رسالتنا لكم بمواصلة التطوير المبني علي مفهــوم إدارة الجــودة مــن منظور إداري وليس من منظور إجرائي ، فالرجاء هو البعــد عــن المفــاهيم التقليدية عن للجودة والتي تركز علي مجرد الحصول علي شهادات تعلق علــي الحوائط . إننا نناشدكم بالسعي **نحو تنمية ثقافة الجودة من المنظــور الاداري لدعم ومساندة الجودة ممارسة وعملاً**، لتثبيت الأقدام فــي الأســواق المحليــة والعالمية . فالألفية الثالثة تتطلب فكراً جديداً ورؤية مغايرة عما وهي الجــودة والتحسين والتطوير المتنامي والتوقف عن التمسك بالجوانب الشكلية في قــضية الجودة والاتجاه نحو جوهر قضية الجودة .

- **المفكرين والكتاب والباحثين فى هذا المجال المعرفي :**

الشكر الموصول إلى جهودكم المستمرة وتراثكم المتراكم لتطوير إدارة الجودة . **والرجاء** هو المناقشة الموضوعية، فالفكر الانساني لا ينضُب وإنما هو دائم ومتراكم مادامت هناك حياة وبشر ، **أرجو أن تتسع أفاقنا لمناقشة المفاهيم الشائعة والمتوارثة** في مجال الجودة بموضوعية بعيداً عن التخصص الوظيفي والمهني .

> **والآن دعونــا نتجـول معــاً في محــاور تلــك الوثيقــة للتعــرف علــي الأبعــاد الحقيقيــة لإدارة الجـودة مــن المنظـور الاداري لترسيـخ الثقافة الحقيقية لادارة الجودة .**

مقدمة الوثيقة رقم (١)

إن من الأسباب الرئيسية للفجوات بين ادبيات إدارة الجودة ومن ثم عدم وجود اتفاق عام حول المحاور الأساسية لادارة الجودة هو عدم الرجـوع الـي مخرجات مدارس الفكر الاداري والتي تساهم في بناء إطار متكامـل وشـامل لادارة الجودة من المنظور الاداري .

لقد ساهمت كل مدرسة من مدارس الفكر الاداري في طـرح مبـاديء وأصول علمية ساهمت في علاج فجوات الأداء الاداري السائد فـي الظـروف التي كانت سائدة في كل مرحلة من مراحل تطور الفكر الاداري.

وفي إطار غيبه أدبيات مخرجات مـدارس الفكـر الاداري ، خاصـة بالنسبة للرواد الأوائل الذين كان لهم دور ومساهمات بارزة فـي مجـال إدارة الجودة من غير المتخصصين في الادارة ، سادت كثير من المداخل التي تعـالج قضية الجودة . وبالرغم من الأفكار الجديدة والمساهمات التي أضـافتها تلـك المداخل للارتقاء بمستوي أداء المؤسسة لانتاج السلع والخدمات التـي تحقـق احتياجات عملائها ، إلا أنه كانت هناك فجوات في مخرجات مدارس الجودة .

لقد كانت بداية التفكير في تحسين الجودة بالتركيز علي النواحي الفنيـة من خلال التفتيش الدوري المستمر للتحقق من تطابق المواصفات الفنية للمنـتج ثم تحول الاتجاه نحو البحث عن مواصفات عامة وعالمية يجب أن تلتزم بهـا المؤسسات حتي تلقي منتجاتها قبولا وثقة من قبل العملاء في الأسواق العالميـة والمحلية ، وعرف هذا الاتجاه بتوكيد الجودة من خلال المواصـفات العالميـة للجودة والتي تعرف باسم الأيزو (ISO) .

وقد سعت معظم المؤسسات في معظم دول العالم للحصول علي شهادات الأيزو التي تمنح من خلال مؤسسات دولية معينة ولم تتوقف الجهود المرتبطـة

بالجودة عند تلك المرحلة بل حدث اتجاه جديد في الارتقاء بمستوي الجودة ويتبلور هذا الاتجاه في ضرورة تكامل الجهود والأنشطة داخل المؤسسات من خلال فرق العمل نحو اشباع حاجات العملاء .

أي أصبحت حاجات ورغبات العملاء هي الموجه لأنشطة المؤسسة وعرف هذا المدخل بمدخل الجودة الشاملة ويعتبر ديمنج Deming رائد مدخل الجودة الشاملة . هو أول من وضع قواعد ومباديء أساسية لمدخل الجودة الشاملة . ثم توالت جهود مفكرين آخرين مثل جوزيف جوران Juran وكروسبي Crosby وغيرهم في إضافة أبعاد محاور جديدة لمدخل إدارة الجودة الشاملة .

هذا وقد استمرت جهود الرواد والمفكرين في أمريكا واليابان والدول الأوربية المختلفة . في بذل الجهود لتطوير ثقافة الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، وكان نتيجة ثمرة تلك الجهود تغيير ثقافة الجودة في تلك المؤسسات وحققت تقدما ملحوظا في الأداء واحتلت مراكز تنافسية مرتفعة في الأسواق المحلية والعالمية ، ومن ثم تحولت كثير من مؤسسات تلك الدول الي مؤسسات عالمية وعابرة القارات ومازالت الجهود تبذل حتي الآن ولم تتوقف الجهود التي تبذلها المؤسسات العالمية في مجال تطوير إدارة الجودة لاستمرار احتلالها مراكز تنافسية قيادية خاصة في الأسواق العالمية .

وفي الوقت الذي تمتلك فيه المؤسسات العالمية زمام مبادرة التغيير ، حتي بالنسبة لمؤسسات بعض الدول كانت منذ فترة قصيرة تسير في ركب الدول النامية مثل دول جنوب شرق أسيا فإن معظم المؤسسات العربية والمصرية مازالت تعمل تحت شعار " **الإدارة الحاضر .... الغائب** " ومنها ثقافة إدارة الجودة مازالت معظم تلك المؤسسات والتي صدمتها رياح التغيير عاجزة حتي عن التكيف مع التغيرات والتحديات التي حدثت وتحدث والنتيجة أن أصبحت مؤسساتنا عاجزة حتي عن الدفاع عن أسواقها المحلية أمام منافسة

الشركات الأجنبية . لعل السبب الرئيسي في ذلك هو ثقافة إدارة مؤسساتنا المبنية علي إن أساس النجاح الحقيقي للمؤسسات هو توفير المقومات المالية والمادية ولم تفكر في كيفية تدبير تلك المقومات وكيفية استغلالها أفضل استغلال ممكن لتحقيق رسالة وأهداف تلك المؤسسات وهذا هو الدور الحقيقي لمهنة الإدارة .

ويتوقف تطوير مهنة الإدارة علي الثقافة الإدارية وثقافة الجودة لدي قيادات تلك المؤسسات .

والآن وبعد هذا العرض الموجز عن الجهود التي بذلت نحو تطوير مفاهيم ثقافة الجودة ، يبقي عدة أسئلة في حاجة للإجابة عليها هي :

- هل الجهود التي بذلت في مجال تطوير ثقافة الجودة أصبحت تمثل مدخل شامل لإدارة الجودة من المنظور الإداري ؟
- هل تصبح تلك الجهود بمثابة مدخل متكامل نوصي بتطبيقه في المؤسسات المصرية ؟
- أم مازالت هناك إمكانية لإضافة أبعاد جديدة تستكمل بها الجهود السابقة لتكوين مدخل متكامل لإدارة الجودة من المنظور الإداري .

تمثل الإجابة علي تلك التساؤلات المجال الرئيسي للقضايا الأساسية لهذه الوثيقة .

لذلك تستهدف تلك الوثيقة الإجابة علي التساؤلات السابقة من خلال مناقشة القضايا التالية :

- إدارة الجودة في إطار مخرجات المدارس الفكرية للإدارة .
- المفاهيم الفنية والتقليدية لإدارة الجودة .
- إدارة الجودة الشاملة – الاتجاه نحو التحول لإدارة الجودة من المنظور الإداري .
- ثقافة وفجوات الجودة في المؤسسات العربية والمصرية .

- ثقافة وفجوات الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر .
- إدارة الجودة من المنظور الإداري الشامل .
- آليات استخدام موارد وامكانيات المؤسسة لتطوير جودة الأداء الاداري

نرجو أن تكون مناقشة محتويات تلك الوثيقة بمثابة مساهمة جادة وموضوعية للتأصيل العلمي لإدارة الجودة من المنظور الإداري .

نرجو من خلال محتويات تلك الوثيقة أن نفتح باب الحوار والمناقشة الجادة والموضوعية بعيدة عن التحيز المهني أو العلمي .

حتى تتوحد الجهود من أجل الوصول الي منهج متكامل لإدارة الجودة من المنظور الإداري يتم تسويقه لقيادات المؤسسات المصرية حتي تتمكن من البدء في مسيرة الإصلاح الإداري الحقيقي والبعد عن شعارات التطوير الإداري والتي توحي للرأي العام بالسير في طريق الإصلاح الإداري مع أنها مجرد تقليد ومحاكاة لما يتم في دول العالم المتقدم .

نتمنى أن يكون هذا العمل بمثابة تنوير للقيادات الإدارية حتي تسلك الطريق السليم نحو التقدم الإداري الصحيح .

بسم الله الرحمن الرحيم

" ربنا لا تزغ قلوبنا بعد إذ هديتنا وهب لنا من لدنك رحمة إنك أنت الوهاب "

صدق الله العظيم

والله الموفق لكل المخلصين لخدمة مصرنا الحبيبة

أ . د. محمد محمد إبراهيم

مايو ٢٠٠٨

الوحـــدة الأولـــى

UNIT ONE

إدارة الجودة - وليدة مساهمات المدارس الفكرية للإدارة



الوحـــدة الأولـى

إدارة الجودة - وليدة مساهمات المدارس الفكرية للإدارة

تقـــديم :

بداية نود أن نؤكد علي ان الحديث عن علاقة إدارة الجودة بمـساهمات مدارس الفكر لا يتم إلا بتوضيح أولي لعلاقة الجودة بالادارة . فمصطلح الجودة وإن اختلفت الآراء حول تعريفة – كما سنوضحة فيما بعد – إلا انه لا يخـرج عن كونة ذلك المستوي من : الأداء أو المواصفات أو المكونات ، حسب طبيعة الشيء محل تحديد مستوي جودنة ، والذي يحقق الهدف المنشود منه . فقد يكون هذا الهدف هو تحقيق منافع العميل وذلك بالنسبة للمنتج الذي يشتريه، أو ملائمة المواصفات للاستخدام كما هو الحال بالنسبة للمواد الأولية المشتراه ، أو إتقـان العمل للتوصل للأداء المرغوب سواء بالنسبة للعمل اليـدوي أو الـذهني ، أو توافق المكونات مع طبيعة الاستخدام مثل توافق مكونات المنتج مع طبيعة العمل الذي يستخدم فيه المنتج ... وهكذا .

ويتضح مما سبق أن مصطلح الجودة يتعلق بالمؤسسة التي تقوم بإنتاج المنتج والعميل الذي يشتريه بمعني آخر يجب علي المؤسسة أن تقـوم بإنتـاج المنتج (سواء كانت سلعة أو خدمة) بالمواصفات والمكونات ومـستوي الأداء الذي يحقق منافع العميل أي طبقا للمعايير التي تحقق جودة العميل . مـن هـذا المنطلق لابد أن تسعي المؤسسة الي البحث عن الآلية الاساسية التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف . وفي حقيقة الأمر فإن تلك هي الادارة . ومن ثم فإن الادارة

هي بمثابة الوسيلة الرئيسية لتحقيق المستوي المرغوب من الجودة لابد هي الاخري أن تُمارس بإتقان . بمعني ممارسة العمل الاداري بمستوي الجودة الذي يحقق مستوي جودة العميل . وتتوقف ممارسة منظومة العمل الاداري بهذا المستوي من الاتقان علي مرجعيات إدارية (معايير إدارية) وتتمثل تلك المرجعيات أو المعايير الادارية في الأسس والمباديء الادارية التي تم التوصل إليها من خلال المدارس الفكرية المختلفة للادارة . **ومن هنا يطلق علي المصطلحين معاً (الجودة والادارة) إدارة الجودة** [١] .والتي تعني باختصار سلسلة من المهام الادارية المترابطة والمستمره والتي تُمارس في إطار مجموعة من المرجعيات الادارية لاستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن من أجل تحقيق منافع عملاء المؤسسة .

وطالما أن ممارسة العمل الاداري يتوقف علي المعايير الادارية ، وأن تلك المعايير هي بمثابة مخرجات المدارس الفكرية المختلفة الأمر الذي يدعو الي مناقشة تطور مدارس الفكر الاداري للتعرف علي مساهمات كل مدرسة فكرية .

لقد مرت الإدارة بعدة تطورات متعددة من المنظور العلمى والمهنى من خلال مساهمات عدة مدارس فكرية متعددة ، ولقد ساهمت كل مدرسة بمجموعة من المبادىء والأصول العلمية التى خضعت للتجارب العلمية وثبت صلاحيتها فى ظروف معينة . وقد ركزت مساهمات تلك المدارس الفكرية في تطوير مستوي جودة الأداء الإداري للمؤسسة من أجل الارتقاء بمستوي جودة منتجاتها (سلع أو خدمات) لتحقيق منافع العملاء - كما أوضحنا سلفا - وتمثل الاتجاهات الحديثة اليوم من المنظور العلمى والمهنى لمهنة الادارة محصلة إسهام جميع المدارس الفكرية على مر السنين.

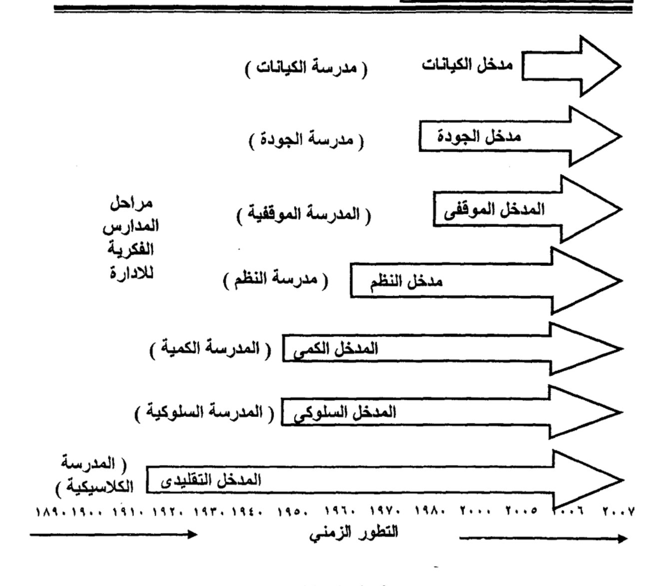
---

(١) سوف نناقش بالتفصيل إدارة الجودة من المنظور الاداري في الوحدة السادسة من تلك الوثيقة .

ومازالت الجهود تبذل حتى اليوم لتطوير المفاهيم والأسس العلمية لمهنة الإدارة فى شتى مجالاتها حتى يمكن الارتقاء بها لمواكبة التحـديات المحليـة والعالمية .

ما هي مراحل تطور الفكر الادارى ؟

لقد مر الفكر الاداري عموما بمجموعة تطورات عبر سنوات طويلة من خلال مدارس فكرية مختلفة وقد قدمت كل مدرسة فكرية إسهاماً في أبعاد معينة كونت في النهاية الأسس والأصـول العلمية للادارة أو ما يطلـق عليه المنظور العلمي للادارة . **ويوضح الشكل التالى مراحل تطور مدارس الفكر الاداري من خلال المدارس الفكرية المختلفة :**



شكل رقم (١)

تطور مدارس الفكر الإداري للإدارة من خلال المدارس الفكرية

هذا وتستهدف هذه الوحدة الإجابة علي التساؤل التالي :

ما هي أهم مدارس الفكر الإداري ؟ وما هي أهم مساهمات كل مدرسة في بناء منظومة مهنة الإدارة ؟

سوف نتولى الإجابة علي هذا التساؤل من خلال استعراض مراحل تطور مدارس الفكر الإداري المختلفة .

١- المساهمات الفكرية الإدارية للمدخل التقليدى في تطوير مهنة الإدارة[1] .

تتمثل أهم المدارس العلمية للمدخل التقليدي فـي المـدارس الفكريـة التالية :

١/١- الإدارة البيروقراطية Bureaucratic Management

ترتبط الإدارة البيروقراطية بالمؤرخ الاجتماعى الالمانى ماكس فيبـر Max Weber

وتمثل مساهمات الإدارة البيروقراطية فى تقديم نظام لعمل المؤسسة بأكملها . ويعتمد هذا النظام على المقومات التالية :-

١/١/١- القواعد Rules لتحقيق الانضباط فى العمل Discipline

١/١/٢- الموضوعية inpersonality لتحقيق العدالة fairness

١/١/٣- تقسيم العمل Division of labor حيث يتم تقسيم الواجبات Duties الى مهام Tasks ثم تكليف المديرين والعاملين بأداء الواجبات والمهام على أساس التخصص specialization والخبرة Expertise

١/١/٤- هيكل السلطة Authority structure ويتمثل هيكل السلطة في السلطات الثلاثة التالية :

- السلطة التقليدية الرسمية وهي السلطة المستمدة من الوظيفة .
- السلطة الكاريزمية أي السلطة التي ترتبط بقدرات وامكانيات المدير والتي تمكنه من إدارة المؤسسة .

---

(١) د. محمد محمد إبراهيم ، الاتجاهات المعاصرة في منظومة مهنة الادارة : الأسـس والمبـادىء العلميـة – القـدرات والمهارات المهنية ، شبين الكوم : مطابع الولاء الحديثة ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠٦ – ١٢٣ .

- السلطة القانونية هي السلطة المستمدة من القانون المـرتبط بعمـل الوظيفة التي يشغلها المدير .

١/١/٥- الالتزام بالمسار المهنى طوال الحياة career lifelong وذلـك من أجل :

- ضمان الاستقرار Tenure الوظيفي .
- الترقية Promotion في المسار الوظيفي .

١/١/٦- العقلانية Rationality : أى العمل بأسلوب علمـي ومنطقـى باستخدام اكفأ الطرق المتاحة

هذا وقد كانت هذه المقومات تستخدم فى ترتيب المنظمات على مقياس الهيكل البيروقراطى من اتجاه منخفض الى اتجاه مرتفع أي أن هذه المقومـات كانت بمثابة مجموعة من المعايير تستخدم لتحديد مـستوي كفـاءة المؤسـسة وبالرغم من وجود هذا المقياس إلا أن عملية القياس كانت صعبة لعدم القـدرة علي صياغة تلك المعايير في شكل معايير موضوعية .

ما هي مزايا هذا المدخل ؟

نستطيع اليوم أن نقول أن لهذا المدخل مزايا متعددة تساهم في تقـدم ونمو المؤسسة ومن أهم هذه المزايا :

- المساهمة في استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة أفضل استغلال ممكن .
- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنه .
- تحقيق الانضباط والتناسق في العمل .
- تحقيق التكامل بين أداء الأنشطة المختلفة .

أما أهم عيوبه فتتمثل فيما يلي :

- عدم مرونة الإجراءات مما يؤدي الي روتينية وتعقد قواعد العمل والروتين **Rigid rules and Red tape**
- يسعي الي حماية السلطة Protection of authority
- يساهم في بطء اتخاذ القرارات Slow Decision making
- يؤدي إلى عدم الانسجام والتكيف مع التغيير التكنولوجى Incompatibility with Changing Technology
- يؤدي إلى عدم الانسجام والتكيف مع القيم المهنية Incompatibility with professional values.

الخلاصة

بالرغم من العيوب التي يمكن أن تصاحب استخدام هذا المدخل ، إلا أنه ساهم ومازال يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الانضباط الرسمي في المؤسسات والتي مازالت تحتاج إليه المؤسسات العربية .

٣/١- مساهمات مدرسة الإدارة العلمية في تطوير مهنة الإدارة :

قاد هذه المدرسة فردرك تايلور **Frdrick Taylor** والذي لقب بأبو الادارة . وزملائه أمثال فرانك جلبرت وهنري جانت وغيرهم .

ما هى أهم مخرجات مدرسة الإدارة العلمية ؟

تتمثل مخرجات الإدارة العلمية في أربعة مبادىء أساسية هى :

١/٢/١ تطوير حقيقي للمنظور العلمي لمهنة الإدارة ويتمثل ذلك في تحديد أفضل أسلوب لأداء كل مهمة أو عمل يتم داخل المؤسسة أي أداء كل عمل بأسلوب علمي .

٢/٢/١ الاختيار العلمي السليم للعاملين على ، أن يكلف كل فرد بالمسئولية عن المهمة المكلف بها بشكل واضح ومحدد .

٣/٢/١ التدريب والتنمية العلمية للعاملين .

٤/٢/١ أهمية التعاون بين الادارة والعاملين المبنى على أساس العلاقات الطيبة بينهم .

بالإضافة إلى هذه المبادئ فإن هناك مساهمات اخرى لمدرسة الادارة العلمية عن طريق زملاء تيلور مثال ذلك :

- <u>لقد ساهم هنرى جانت فى</u> : إعداد نموذج للتخطيط والرقابة للأنشطة المختلفة والذي مازال يُعرف حتى اليوم باسم خريطة جانت للرقابة .
- وقد ساهم كل من فرانك جلبرت frank Gilbreth لليان جلبرت lillian Gilbreth فى الادارة العلمية فى دراسات حركات العاملين وتقليل هذه الحركات لزيادة الانتاجية باستخدام الصور المتحركة (دراسة الزمن والحركة) .

خلاصة

بالرغم مما يوجه الي هذه المدرسة من انتقادات تتعلق بإهمال العنصر البشري فقد ساهمت في بناء المنظور العلمي لمهنة الإدارة وتبلورت هذه المساهمة في تبني الأسلوب العلمي في أداء الأنشطة المختلفة التي يجب أداؤها من قبل الإدارة أو العاملين ومن ثم المساهمة في رفع مستوي كفاءة وفعالية المؤسسة .

٣/١ـ مساهمات المدرسة الوظيفية في تطوير مهنة الإدارة .

وقد قاد هذه المدرسة هنري فايول Henry Foyol

وقد ركزت هذه المدرسة علي وظائف الإدارة ، حيث أوضح فايول أن أهم وظائف المدير تتمثل فى "**التخطيط - التنظيم والتنسيق- القيادة - الرقابة**"

هذا وقد صاغ فايول مجموعة من المبادىء الادارية التي تساهم في بناء التنظيم الرسمي للمؤسسة وتمثل هذه المباديء أربعة عشر مبدءاً للإدارة، مازالت مطبقة حتى عصرنا الحالى وتتمثل هذه المبادىء فيما يلى :

١- مبدأ تقسيم العمل . ٢- السلطة والمسئولية

٣- الانضباط ٤- وحدة الأوامر

٥- وحدة التوجيه ٦- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

٧- مكافأة الأفراد ٨- المركزية

٩- التسلسل الادارى ١٠- روح التعاون في العمل .

١١- المبادرة ١٢- الاستقرار الوظيفي

١٣- المساواة ١٤- الترتيب

والآن ما هي مساهمات المدخل التقليدي في بناء وتطوير المنظور العلمي للإدارة ؟ وبمعني آخر كيف يمكن تقييم مساهمات المدخل التقليدى في تطوير منظومة مهنة الإدارة ؟ .

بصفة عامة يمكن القول بأن أعمال رواد المدخل التقليدى (ماكس ويبر، وتيلور، فايول .. وغيرهم) تكمل بعضها البعض بحيث كونت اسهاماتهم في المجال الادارى ما اطلق عليه بالمدخل او المدرسة الكلاسيكية والتي ساهمت بشكل ايجابي في بناء وتطوير منظومة مهنة الإدارة .

هذا ويوضح الجدول التالي أبرز إسهامات هذا المدخل أهم المزايا والعيوب المرتبطة به :

جدول رقم (١)

إسهامات ومزايا وعيوب المدخل البيروقراطي في بناء وتطوير منظومة مهنة الإدارة

المدارس الفكرية / عوامل المقارنة	المدرسة البيروقراطية	مدرسة الإدارة	المدرسة الوظيفية
الخصائص	- الالتزام بالقواعد واللوائح. - الفصل بين الموظف والوظيفة. - التخصص والتحديد الوظيفى - التدرج الهرمي - التدرج الوظيفي - المثالية والرشد	- الاعتماد على الاسلوب العلمى - طريقة مثلى للأداء - التركيز على الحوافز المادية - التخصص وتقسيم العمل .	- تعريف وظائف الادارة. - مبادئ الإدارة : - تقسيم العمل - التدرج الهرمى - السلطة . - المساواة . ... الخ
بؤرة التركيز	- المنظمة ككل	- العامل	- المدير
المزايا	- الاتساق والانضباط. - الكفاءة في العمل .	- الكفاءة . - الإنتاجية .	- وضـــوح الهيكل (الهيكل الوظيفي) - القواعد ونظم العمل
العيوب	- الروتين . - البطء في التنفيذ	- تجاهل الحاجات الاجتماعية للعاملين	- عدم الاهتمام بالبيئة - الإفراط في التأكيد على السلوك الرشيد للمديرين

٢- مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية في بناء وتطوير منظومة مهنة الإدارة :

لقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية في بناء وتطوير منظومة العمل الإداري علي مرحلتين :

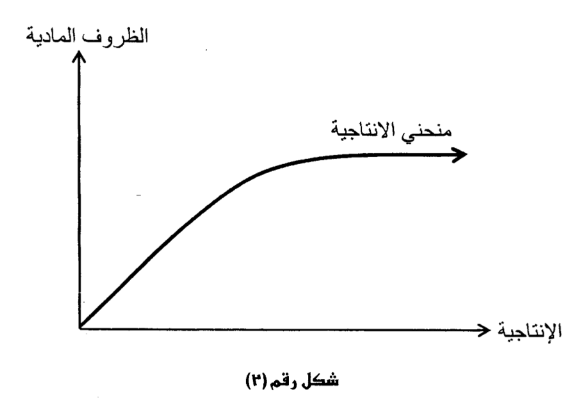
المرحلة الأولي : وتسمي هذه المرحلة بحركة العلاقات الانسانية The Human Relation Movement

وقد ألقت هذه المرحلة الضوء علي العنصر الانساني وضرورة الاهتمام به . وقد قام رواد تلك المدرسة وعلي رأسهم ألتون مايو Alton Mayo وزملائه

بإجراء مجموعة من التجارب والدراسات التي كانت تستهدف معرفة الأسباب الحقيقية لانخفاض الإنتاجية بهذه الشركات ، وقد قامت هذه التجارب علي فرض رئيسي مؤداه أن هناك علاقة طرديه بين الظروف المادية من ناحية وزيادة الإنتاجية من ناحية أخري ، بمعني أنه كلما تحسنت الظروف المادية للعمل (كالأجر ، الإضاءة ، فترات الراحة ..... الخ) أدي ذلك الي زيادة الإنتاجية .

وبعد أن استمرت هذه التجارب لمدة عامين ، أتضح أنه لا توجد علاقة بين الظروف المادية للعمل من ناحية ، وزيادة الإنتاجية من ناحية أخري ، حيث أكدت النتيجة التي توصل اليها الباحثون في هذا المجال أن بتحسن الظروف المادية لحد معين تزيد الإنتاجية ولكن مهما تحسنت الظروف المادية بعد ذلك فإنها لا تؤدي الي زيادة الإنتاجية ، الأمر الذي دعي مجموعة العمل الي إعادة التجارب مرة أخري وذلك بعد مرور عامين علي إجراء تلك التجارب .

أوضحت نتائج الدراسات والتجارب التالية أن هناك عاملا مستقلا غير الأجر والحوافز المادية يؤثر بدرجة كبيرة وواضحة علي الإنتاجية وهو الجانب الاجتماعي والإنساني للعاملين . **ويوضح الشكل التالي تلك العلاقة بين الظروف المادية للعمل والانتاجية :**



شكل رقم (٣)

العلاقة بين الانتاجية والظروف المادية للعمل

وفي نهاية الدراسات والتجارب التي قام بها ألتون مايو وزملاؤه أمكن التوصل الي النتائج التالية :

- أن الأجر ونواحي العمل المادية ليست هي أهم ما يؤثر في الإنتاجية وإنما هناك عوامل أخري غيرها لا تقل أهمية .
- أن أهم المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العامل هي النواحي الإنسانية والاجتماعية .

- **أن الحاجات الإنسانية ليست قاصرة فقط علي الحاجات المادية وإنمـــا هي منظمة ومتكاملة وتشمل :**

  - الحاجات المادية .
  - الحاجات الاجتماعية .
  - الحاجات الذاتية .

إن العامل يهمه أن يحقق إشباعا متوازيا لجميع هذه الحاجات في مكان العمل ، وبالتالي فإن الخلل في إشباع أي من هذه الحاجات يــنعكس بــصورة سلبية علي الإنتاجية – إن عاجلا أو أجلا .

وفي النهاية يمكن القول بأن مخرجات تلك المدرسة تتمثل فيما يلي :

- رفض أفكار المدرسة التقليدية التي تصورت أن الانسان ترس في آلــة وانتقدت مبالغتها في إجراءات الثواب والعقاب .
- إن النواحي الإنسانية والاجتماعية لا تقل أهمية عن الجوانب المادية في دفع العامل نحو الانتاجية .
- الحاجات الانسانية ليست قاصرة علي الحاجات الماديــة وإنمــا هنــاك حاجات اجتماعية وذاتية .
- ضرورة تحقيق إشباع موازي للحاجات المادية.

المرحلة الثانية : التعمق في دراسة السلوك الانساني :

ومن رواد تلك المدرســة الــسلوكية كــل مــن : ماســلو Maslow وهيرزبرج ، دافيد مكليلاند David C. Mecleland دوجلاس ماكر روجر Douglas Megroger وفيدلر Fiedler وغيرهم

وتركز تلك المدرسة في دراسة السلوك الانساني اعتمادا علي التحليل العلمي لمختلف جوانب السلوك The Behavioral Approch

وقد ظهرت هذه المرحلة كمكملة لحركة العلاقات الانسانية ، حيث أسفرت تجارب هوثورن عن زيادة الانتاجية في العمل الي مستوي معين وتوقفت عنده الاهتمام بالجوانب الانسانية والاجتماعية .

هذا وقد أضافت المرحلة الثانية : أبعاداً جديدة تستند الي دراسة السلوك الانساني باتباع المنهج العلمي من خلال استخدام منهج العلوم السلوكية : والذي يعتمد علي علم الاجتماع – علم النفس ودراسات الانسان) .

وقد توصلت تلك المدرسة من خلال الدراسات والبحوث المتعمقة للسلوك الإنساني الي مجموعة من المخرجات ومن أهم تلك المخرجات ما يلي:

- ضرورة التركيز علي كل من الجوانب المادية والإنسانية معا لزيادة الانتاجية في المؤسسة . فالنظرة الموجهة للفرد تعتبره " رجل اقتصادي اجتماعي " أي أن النظر للمؤسسة يجب أن تركز علي أنها وحدة اجتماعية وليست اقتصادية فقط (كيان اجتماعي وسلوكي) .
- زيادة الإنتاجية من خلال الاشباع المتوازن لحاجات العاملين في المؤسسة لذا أصبح اشباع حاجات العاملين من الأهداف التي تسعي اليها المؤسسات العصرية .
- تشجيع التنظيمات غير الرسمية علي الظهور ، علي افتراض أنه لا يوجد تناقض بين أهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .
- ضرورة إدارة السلوك الإنساني لتحويله من سلوك سلبي الي سلوك ايجابي وتتمثل **محاور إدارة السلوك الإنساني فيما يلي :**

- التعرف علي الأسباب الحقيقية للسلوك الانساني من خلال آليات غير مباشرة تعتمد علي الاسقاط .
- استخدام أساليب تعديل السلوك بما يتفق مع اسباب السلوك .
- دعم وتقوية السلوك الإنساني الايجابي بصفة مستمرة من خلال الدراسة والبحث والمستمر .

٣- المدرسة الكمية (بحوث العمليات) The Quality Approach

لقد ركزت هذه المدرسة علي :

استخدام الأساليب الرياضية والأساليب الاحصائية وبحوث العمليات والحاسبات الآلية للمساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الادارية (بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية) .

ما هي أهم مخرجات هذه المدرسة الفكرية ؟

- ظهور أساليب كمية يمكن أن تستخدم في مجال الادارة وبصفة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الادارية مثل شبكة بيرت والمسار الحرج وبحوث العمليات وغيرها من الأساليب التي سوف تكون موضع حديثنا في الوثيقة التالية من تلك السلسلة .

٤- مدخل النظم The Systems Approach (ظهر أثناء الحرب العالمية الثانية)

يقصد أولا بالنظام بأنه كل مكون يتكون من مجموعة من العناصر التي يوجد بينهما علاقات مترابطة ومتبادلة هذا ويتكون النظام من العناصر التالية :

- مدخلات النظام Inputs
- عمليات التحويل Transformation Processes
- المخرجات Outputs
- التغذية المرتدة Feed back

هذا وتتعدد مستويات وأنواع النظم System Types and Levels **فهناك علي سبيل المثال :**

- النظام المغلق **Closed System**
- النظام المفتوح **Open System** .

وتعتبر المؤسسات بصفة عامة أحد أشكال النظام المفتوح ، حيث تتبادل العلاقات بينها وبين المجتمع ولا يوجد حاليا ما يعرف باسم المؤسسات المغلقة حيث لا توجد حاليا أي مؤسسة لا يوجد تفاعل بينها وبين البيئة سواء علي المستوي المحلي أو الدولي أو العالمي .

ما هي مخرجات مدخل النظم ؟

تتمثل هذه المخرجات فيما يلي :

- تشخيص وتحليل المشاكل الادارية والوصول الي حلول بشأنها في إطار مدخلات النظام وعمليات التحويل والمخرجات وفي ضوء التغذية المرتدة . هذا ويتم استخدام تحليل النظم والأساليب الكمية بصفة أساسية في إدارة عمليات الانتاج .

ما هي أهم الانتقادات التي توجه الي هذا المدخل ؟

- من أهم الانتقادات التي توجه لهذا المدخل والمدرسة الكمية هو أنه لم تصل هذه الأساليب بعد الي مرحلة امكانية استخدامها بفعالية لمعالجة النواحي الانسانية للادارة .

٥- المدخل الموقفي :

ظهر هذا المدخل في منتصف الستينات وذلك عندما حاول بعض المديرين تطبيق المدخل التقليدي ومدخل النظم علي كافة المواقف ولكنهم لم يوفقوا في مواجهة تحديات المشاكل الادارية . لذا ظهرت المدرسة الموقفية علي يد مجموعة من الرواد من بينهم فريق بحثي مكون من جان وودوورد : Jan Wood Ward وزملائها وأيضا هرسي Hersey وبلانك هارد Blanc Hard .

هذا وتتمثل مخرجات هذا المدخل فيما يلي :

- الاستفادة من المداخل السابقة كل مدخل علي حدة أو الاستفادة منها كلها في التعامل مع المواقف المختلفة .

- تتطلب المواقف أو المشاكل المختلفة ممارسات مختلفة للتعامل معها بنجاح (إمكانية الاستفادة من المداخل السابقة معاً أو كل بمفرده) .

- التوافق بين ممارسات الادارة والمتغيرات الرئيسية مثل البيئة الخارجية، التكنولوجيا .

هذا وتتوقف الأهمية النسبية لكل هذه المتغيرات علي نوع المشكلة الادارية التي تواجه المدير .

وعلي ضوء تلك المخرجات ، ما هي العلاقة بين هذا المدخل والمداخل الاخري ؟ هناك ارتباط بين هذا المدخل والمداخل الاخري .ويوضح الشكل التالي الارتباط بين المدخل الموقفي والمداخل الإدارية الاخري.

شكل رقم (٣)

الارتباط بين المدخل الموقفي والمداخل الاخري

٦- مدخل الجودة :

يعتبر مدخل إدارة الجودة أحد مخرجات مدارس الفكر الادارى ، حيث يركز هذا المدخل على ضرورة التركيز على الجودة لتحقيق منافع العملاء الا ان هذا المدخل مَر بمجموعة من المراحل وقبل التعرض لهذه المراحل نود ان نلقى الضوء على الفلسفة الى يعتمد عليها هذا المدخل ، **اولا من خلال الاجابة على التساؤلات التالية :**

ما هي مساهمات مدارس الفكر الإداري في التوجه نحو مدخل إدارة الجودة؟

في الواقع أن مدخل إدارة الجودة هو بمثابة وليد لمخرجات مدارس الفكر الإداري السابقة لأن إدارة الجودة من المنظور الإداري لا تعني فقط – كما سيرد فيما بعد الالتزام بالمواصفات الفنية والمواصفات العالمية للجودة (ISO) أو غيرها من المداخل الاخري ولكنها تعني في المقام الأول استخدام منظومة العمل الإداري في إدارة كيانات المؤسسة المختلفة وفقا لمجموعة من معايير جودة الأداء الإداري من أجل تحقيق معايير جودة عملاء المؤسسة . وانطلاقا من هذا المفهوم فإننا نجد أن جميع مخرجات المدارس الفكرية السابقة – وأيضا مدرسة الكيانات الإدارية التي سترد فيما بعد – قد ساهمت بشكل أو بأخر في تكوين إطار عام لإدارة الجودة من المنظور الشامل . تساهم كل مدرسة من خلال مخرجاتها المختلفة :

علي سبيل المثال :

- تساهم مخرجات المدرسة البيروقراطية في ضرورة الالتزام بآليات التنظيم الرسمي مثل الهيكل التنظيمي والسلطة الرسمية والقواعد والسياسات والإجراءات وغيرها والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق انضباط الأداء الإداري للمؤسسة .

- يمكن الاستفادة من مخرجات المدرسة العلمية في أداء الأنشطة المختلفة طبقا للأسلوب العلمي لمعايير ممارسة العمل الاداري .
- يمكن الاستفادة من مخرجات المدرسة الوظيفية في ضبط منظومة العمل الاداري بالمؤسسة والتي تتمثل في التخطيط للجودة والتنظيم وتحديد أدوار القائمين عليها وتوجيههم وتحفيزهم ثم قياس وتقييم فجوة الجودة . كما يمكن الاستفادة من مخرجات هذه المدرسة في إدارة كافة محاور منظومة الكيان الاقتصادي والكيانات الاخري .
- يمكن الاستفادة من مخرجات مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية في إدارة الكيان الاجتماعي والسلوكي للمؤسسة .
- يمكن الاستفادة من مخرجات المدخل الكمي في استخدام آليات دعم قرارات فجوة الجودة .
- يمكن الاستفادة من مخرجات مدخل النظم في إدارة الكيانات الاخري للمؤسسة مثل الكيان الفني والكيان المعلوماتي والكيان المادي .
- يمكن الاستفادة من المدخل الموقفي في علاج فجوات الجودة سواء في تشخيص تلك الفجوات أو إيجاد البدائل المختلفة للتغلب عليها وهكذا .

هذه مجرد أمثلة للدلالة علي أن إدارة الجودة من المنظور الإداري – وهو المدخل الذي نسعي الي تحديد محاوره الأساسية – لم تنشأ من العدم أو أنها مجرد تجميع لمساهمات مفكري إدارة الجودة . بل أنها بمثابة منظومةٍ متكاملة تكونت من خلال مخرجات مدارس الفكر الإداري وأيضا المساهمة الاخري التي قدمها بعض المفكرين والعلماء والذين سيرد ذكرهم فيما بعد **والسؤال الثاني الذي يطرح نفسه في هذا الصدد . ما هي الأسباب التي دفعت الي الاتجاه نحو ظهور مدرسة الجودة ؟**

تتمثل أهم الأسباب التي دفعت الي ضرورة البحث عن مدخل جديد لادارة الجودة فيما يلي :

- أن كافة المؤسسات المعاصرة تواجه بتحديات محلية وعالمية هائلة . وتشعر بضغوط العملاء والمنافسين لتقديم سلع وخدمات عالية الجودة في المستقبل .

- ضرورة تنمية السلوك الاخلاقي للعاملين ووضع خطط للادارة الفعالة لقوى عاملة متنوعة بدرجة مرتفعة تساهم فى الالتزام بمعايير الجودة .

ما هي أهم التطورات التي طرأت علي مدخل إدارة الجودة ؟

لقد تطور مدخل ادارة الجودة خلال السنوات الاخيرة من القرن الماضى ليتمشى مع التحديات المحلية والعالمية والدولية للمساهمة فى خلق مزايا تنافسية للمؤسسات فى الاسواق المختلفة وقد مر هذا التطور بمراحل عديدة ، بدأت بأعمال التفتيش والفحص فى إطار وظيفة الرقابة على جودة الانتاج ، ثم تلتها مرحلة أخرى وهى مرحلة توكيد الجودة من خلال الالتزام بمواصفات المعايير الدولية للجودة (ISO) ولم يقف الامر عند هذا الحد بل امتدت جهود تطوير ادارة الجودة مرحلة جديدة وهى مرحلة الجودة الشاملة والتى وضع أسسها رواد ادارة الجودة وفى مقدمتهم ديمنج Deming وجوران وايشيكاوا Ishikawa وكروسبى Crosby فيجنيبوم feigenbaum ؟

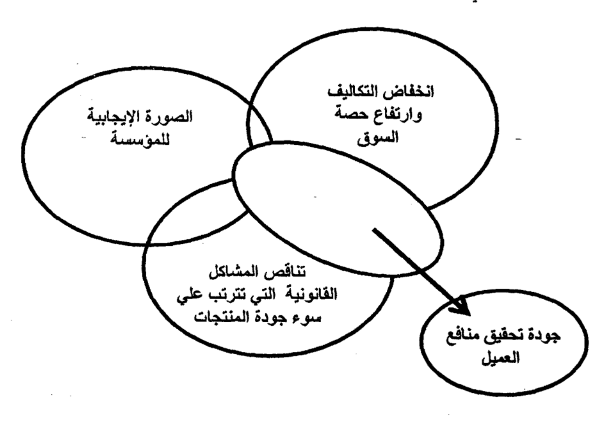
وبجانب هذه المساهمات فقد تم استخدام آليات آخرى للارتقاء بمستوى ادارة الجودة مثل السيكس سيجما Six Sigma وأسلوب الجيت JIT وغيرها وسوف نتعرض لمساهمات هؤلاء الرواد فيما بعد.

وإذا كانت تلك مجرد محاولات للارتقاء بمستوي إدارة الجودة في المؤسسات ، فإنها لم تطرح نموذج متكامل لإدارة الجودة من المنظور الإداري

يضم مساهمات المدارس الفكرية السابقة بالإضافة الي مخرجات مراحل التطور السابقة . وهذا ما سنحاول الوصول إليه في الوحدة الأخيرة من تلك الوثيقة .

إن السؤال الذي يتحتم الإجابة عليه في نهاية حديثنا عن هذا المدخل هو ما هى أهمية التركيز على الجودة فى إطار تلك السلسلة من تطور الفكـــر الادارى ؟

إن السبب الرئيسي وراء التركيز على الجودة هو أن تقـــديم منتجـــات مرتفعة الجودة لا يمثل غاية نهائية في حد ذاته بل إنه وسيلة لتحقيـــق معـــايير جودة منافع العميل . ومن ثم فإن نجاح تقديم سلع وخـــدمات مرتفعـــة الجـــودة وتحقيق منافع العميل يؤدي بالتبعية الي ثلاثة فوائد هامة للمؤسسة ويتضح ذلك من الشكل التالي :



شكل رقم (٤)

العلاقة بين تحقيق منافع العميل والفوائد التي تعود علي المؤسسة

٧- مدخل الكيانات Entities viewpoint :

يعتبر مدخل الكيانات نقطة الارتكاز الأساسية في تطوير مفهوم الجودة من المنظور الإداري حيث يركز هذا المدخل على مفهوم المؤسسة من المنظور الادارى باعتبار ان المؤسسة عبارة عن كيان إداري معقد ومتعدد الأبعاد يعمل على انشاء وتصميم وتشغيل مجموعة متعدده من الكيانات تسعى جميعها **الى تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة من خلال تحقيق منافع عملائها وتتمثل هذه الكيانات فيما يلي :**

- الكيان الادارى والذى يتمثل فى منظومة العمل الادارى والذى يعمل علي اتخاذ قرار بإنشاء مشروع المؤسسة من عدمه ، وفى حالة اتخاذ قرار بإنشاء المؤسسة يبدأ الكيان الاداري فى تصميم وإنشاء وادارة الكيانات الاخرى التالية :

- الكيان المكاني (الموقع والتصميم الداخلي للمؤسسة واختيار شكل المبني وتجهيزه بالأجهزة والمعدات) .
- الكيان الاقتصادي (ويتمثل في استغلال الموارد المتاحة والإمكانيات المالية والمادية والبشرية أفضل استغلال ممكن عن طريق إدارة الأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة)
- الكيان الفني (التخصصي) (ويسعى إلى إدارة النشاط الفني لعمل المؤسسة من حيث تطوير المنتجات وإدخال منتجات جديدة وإلغاء منتجات قائمة .... الخ طبقا لدورة حياة المنتج)
- الكيان المعلوماتى ويسعي الي تجميع وتحليل البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات الإدارية
- الكيان السلوكي (ويسعى إلي إدارة السلوك الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة) .

- الكيان الاجتماعي ويسعي الـــي إدارة العلاقـــات الاجتماعيـــة لتنميـــة التفاعلات والعـــــــلاقات الاجتماعيـــة والخـــــدمية والـــصــــراعات (التفاعلات – العلاقات – الصراعات)

هذا وتعمل تلك الكيانات جميعا على تحديد واستغلال مجموعة المـــوارد أفضل استغلال ممكن من أجل انتاج سلع أو خدمات تحقـــق منـــافع العمـــلاء. وسوف نتعرض بالتفصيل لهذه الكيانات ودور كل كيان فى إطار المفهوم الشامل للمؤسسة من المنظور الإداري(١) .

خـلاصـــــة

١- لقد قدمت كل مدرسة من مدارس الفكر الادارى بعداً حديـــداً فـــى بنـــاء منظومة مهنة الادارة حيث أضافت كل مدرسة رصـــيدا معرفيـــا مكمـــلا لسابقاتها ومن ثم فإن تلك المدارس الفكرية هى مدارس متكاملـــة ولـــم تأت مدرسة كي تلغى جهود الأخرى .

٢- لقد ركزت المدارس الفكرية المختلفة على تطوير المنظور العلمى للادارة والذى يتمثل فى وضع الأسس والمفاهيم العلمية وتطويرهـــا ، وأيـــضا المنظور المهنى والذى يتمثل فى تنمية الثقافة الادارية للمدير المتعلقة بكيفية زيادة قدراته ومهاراته على تطبيق تلك المفاهيم العلمية ، وكيفية تحقيق التكامل بين مخرجات كل مدخل من مداخل تطور الفكر الادارى .

١/٢ إن جميع هذه المداخل قد شكلت الفكر الادارى على مدار القرن العشرين ، ففى اوائل القرن العشرين تأثرت الممارسات الادارية بأفكار الادارة التقليديـــة البيروقراطية والعلمية والوظيفية .

---

(١) سيتم التعرض بالتفصيل لهذا المدخل في الوحدة السادسة من تلك الوثيقة باعتباره الركيزة الأساسية لمدخل الجودة مـــن المنظور الاداري .

٢/٢- وفى منتصف القرن العشرين أكدت الافكار الجديدة للادارة على النواحى السلوكية والبشرية للادارة

٣/٢- وفى أثناء الحرب العالمية الثانية قامت الصناعة والقوات المسلحة بتطوير نظم ادارية متقدمه ومعقدة لتنسيق الجهود الحربية .

٤/٢- وفى أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادى والعشرين نمت المؤسسات وأصبحت عالمية ومن ثم تحول التفكير نحو إدارة الجودة في إطار المؤسسة من المنظور الإداري . وتعتبر التحديات المحلية والعالمية هي الدافع الأساسي نحو التفكير نحو بروز هذا المدخل .

٥/٢ تمثل مخرجات المدارس الفكرية للإدارة حجر الزاوية الأساسية في تطوير مفهوم إدارة الجودة من المنظور الإداري ، بالإضافة الي مساهمات مراحل التطور لإدارة الجودة .

٣- لم يتوقف التفكير الإداري عند نقطة معينة ، بل إن مسيرة التطوير الإداري مستمرة للتواكب مع المتغيرات والتحديات والعالمية ، ومن ثم فقد حدثت تطورات في إدارة الجودة للتواكب مع تلك التحديات والاتجاه نحو مدخل متكامل لإدارة الجودة من المنظور الإداري .

والآن ما هي أهم مراحل تطور الفكر الإداري في مجال إدارة الجودة ؟ وما هو مفهوم إدارة الجودة من منظور شامل ؟ وما هي الآليات التي تم الاستعانة بها في مجال إدارة الجودة ؟ وما هي ثقافة إدارة الجودة لدي قيادات المؤسسات العربية ؟ وما هي النتائج التي تترتب علي تلك الثقافة ؟

تمثل الاجابة علي هذه التساؤلات محور اهتمام الوحدات التالية من هذه السلسلة المرتبطة بتوثيق الجودة .

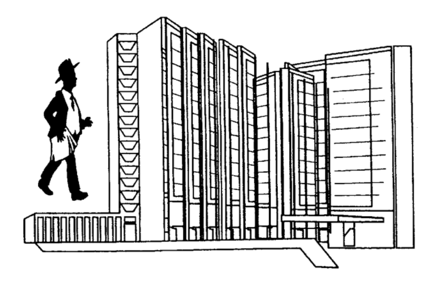
الوحـــدة الثانيــة

UNIT TWO

إدارة الجودة

التحول من المفاهيم الفنية للجودة

إلى مفهوم توكيد الجودة



الوحـــدة الثانية

إدارة الجودة

التحول من المفاهيم الفنية للجودة

إلى مفهوم توكيد الجودة

تقـــديم :

لم يكن الاهتمام بالجودة وليد السنوات القليلة الماضية ولكنه وليد جهود متراكمة منذ فترات زمنية طويلة وبشكل منظم منذ بداية تطور الفكري الاداري بشكل منهجي وبالتحديد منذ ظهور المدخل الكلاسيكي للادارة ، إلا أن الجـــودة ليس مصدرها فقط تطور الثقافة الغربية بل أيضا حثت عليها الأديان الـــسماوية ومنها الدين الاسلامى . ففى الحديث الشريف عن رسول الله صـــلى الله عليـــه وسلم أنه قال "إن الله يحب إذا عمل احدكم عملاً أن يتقنه"[1] وعنه أيضا أنه قـــال "خير الناس من طال عمره وحسن عمله"[2] وعنه أيضا "رحم الله امرءاً أحسن صنعة"[3].

فكما أشرنا في الوحدة السابقة أنه منذ أن أخـــذت المـــدارس الفكريـــة الادارية فى الظهور وخاصة منذ المدخل التقليدى أو الكلاسيكى بمدراسه الفكرية المختلفة (المدرسة البيروقراطية ، المدرسة العلمية للادارة ، المدرسة الوظيفية) كانت الجهود تركز على استحداث الآليات الادارية التـــى تزيـــد مـــن الجـــودة والانتاجية مثل التخصص وتقسيم العمل ، الالتزام بقواعد وسياســـات منظمـــة

---

(1) رواه البيهقى عن عائشة رضي الله عنها .

(2) رواه الإمام أحمد والترمذى

(3) رواه أبو سعيد الخدرى

للعمل ، ممارسة الوظائف الادارية فى إطار مجموعة من القواعد والأسس العلمية ثم توالت كل مدرسة فكرية فى إضافة أفكار واساليب جديدة لتحسين الجودة والانتاجية بدءا من مدرسة العلاقات الانسانية ثم المدرسة الكمية ثم مدخل النظم والمدخل الموقفى وأخيراً ظهرت مدرسة جديدة ركزت كل جهودها على الجودة وكيفية إدارتها **الا أن تلك الجهود قد تفاوتت فى النظرة الى إدارة الجودة ، فبعض الجهود اعتبرتها نشاطا فنيا مرتبطا بإنتاج السلع والخدمات ومن ثم ركزت على الآليات الفنية لضبط جودة الانتاج طبقا للمواصفات الموضوعة نجد ان جهوداً اخرى قد أدخلت بعض الجوانب الادارية لتحسين الجودة .**

من هذا المنطلق لو اردنا تصنيف تلك الجهود التي بذلت في مجال إدارة الجودة نجد أنه يمكن تصنيف تلك الجهود – وفقا لأدبيات إدارة الجودة – الي جهود تقليدية وأخري حديثة .

وبناء عليه تستهدف هذه الوحدة إلقاء الضوء علي المداخل التقليدية لإدارة الجودة ، علي أن تتناول المفاهيم الحديثة في وحدة أخري . وعلي ذلك تركز تلك الوحدة الاجابة علي التساؤلات التالية :

- ما هي طبيعة المدخل الفني كمدخل تقليدي لإدارة الجودة ؟ وما هو مفهوم الجودة طبقا لهذا المدخل ؟
- ما هو مفهوم مدخل توكيد الجودة كمدخل انتقالي في إدارة الجودة من المنظور الاداري ؟
- ما هي علاقة توكيد الجودة بإدارة الجودة من المنظور الاداري ؟

١- المدخل الفني التقليدي لإدارة الجودة .

The Technical traditional approach of quality management

من أولي المحاولات التي بُذلت في إطار إدارة الجودة ، ضبط الجودة الفنية للمنتج من خلال عملية التفتيش الفني والدوري ومراقبة الجودة وقد عرف هذا المدخل بالمدخل الفني من خلال التفتيش الفني ومراقبة الجودة ، لذلك فإن مناقشتنا لهذا المدخل يجب أن تتضمن الاجابة علي التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم وآليات المدخل الفني ؟
- ما هو مفهوم إدارة الجودة طبقا لهذا المدخل ؟
- ما مدي ملائمة هذا المفهوم من المنظور التسويقي ؟

١/١ـ مفهوم وآليات المدخل الفني :

يعتبر المدخل الفني من الأساليب التقليدية للتحقق من مطابقة المواصفات الفنية للمنتج مع المواصفات السابق وضعها من قبل الفنيين . لذلك يعتمد هذا المدخل (في ضبط الجودة) علي مدخل التفتيش والرفض .

ويعتبر هذا الأسلوب بداية التفكير فى ضبط الجودة هذا ويتم استخدام هذا الاسلوب من خلال التركيز على آليات رئيسية هي :

١/١/١ الفحص والتفتيش Inspection and Test حيث يركز هذا المدخل فى ادارة الجودة على الرقابة والتفتيش ورفض المنتجات المعيبة (سواء فحص كامل-أو الفحص باستخدام اسلوب العينات)

٢/١/١ مراقبة (ضبط) الجودة Quality Control فى إطار مفهوم مستوى الجودة المقبول Acceptable quality level (اى قبول نسبه اخطاء معينة مثل

نسبة ٥% أقل من مستوى الجودة المطابق للمواصفات) حيث كان يقصد بالجودة بأنها " المطابقة للمواصفات " .

هذا وتستخدم تلك الآلية مجموعة من الأساليب الاحصائية ومن تلك الأساليب :

- خرائط المراقبة الاحصائية Statistical Control Chart .
- خرائط المراقبة للمتغيرات المؤثرة علي جودة المنتج Variables Control Chart .
- عينات القبول Acceptance Samples
- العينات الإحصائية Statistical Samples

٢/١ المسئول عن ضبط الجودة طبقا لهذا المدخل :

يعتبر مدير الجودة طبقا لهذا المدخل مسئول عن مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة سلفا من قبل الفنيين ورفع تقرير الى مدير الانتاج عن مدي تطابق المواصفات الفعلية مع المواصفات المحددة سلفا وتحديد الفجوة بينهما ثم استخدام الأساليب الفنية الملائمة لعلاج تلك الفجوة .

٣/١- مفهوم إدارة الجودة طبقا لمدخل التفتيش والرفض .

تعرف ادارة الجودة طبقا لهذا المدخل بأنها عبارة عن مجموعة من الانشطة الفنية التى تقوم بها أقسام وادارات الجودة التابعة للإنتاج والتي تستهدف مطابقة المواصفات الفنية الفعلية بالمستهدفة بغض النظر عن اى اعتبارات اخرى متعلقة بالعملاء فى السوق .

وفي ضوء هذا التعريف يتم إثارة التساؤل التالي :

ما مدى ملائمة هذا المدخل لاشباع حاجات العملاء ؟

وقد اتضح من خلال التطبيق الفعلى ان تركيز مفهوم الجودة على التفتيش والفحص ومراقبة الجودة غير كاف بل أيضا خاطىء حيث اتضح عدم صحة افتراض ان تعريف الجودة بأنها " المطابقة للمواصفات " أى أن المنتجات المصنوعة طبقا للمواصفات ستشبع حاجات العملاء ذلك لان تصميم المنتجات يحدد حسبما يريد المنتج وليس حسبما يريد العميل ، **حيث كان المصمم الهندسى يقدم للعميل الافضل من وجهة نظر المؤسسة وليس بالضرورة مايريده العملاء أنفسهم.**

وقد أدركت كثير من المؤسسات والمراكز البحثية عدم مصداقية هذا الاسلوب فى الرقابة على الجودة ، وايضا ارتكازه على مفاهيم خاطئة وهى التأكد من مطابقة المواصفات التى تحدد من قبل المصمم وليست المطلوبة من قبل العميل . لذلك فقد غيرت كثير من تلك المؤسسات مسمى وحدات التفتيش الى وحدات تأكيد الجودة مثال ذلك معهد تأكيد الجودة فى المملكة المتحدة .

٤/١ النتائج التي ترتبت علي هذا المدخل من المنظور التسويقي :

لقد ترتب على استخدام هذا المدخل من المنظور التسويقي الحديث وفي ظل المنافسة والتطور التكنولوجي أن الكثير من المؤسسات اعتمدت علي استراتيجية تسويق ما يمكن إنتاجه ومن ثم فقد ترتب علي تلك الاستراتيجية إهمال ما يريده العميل ترتب على ذلك بالتبعية الآتي :

- جذب عملاء جدد .
- عدم القدرة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين .

وبالرغم من تلك العيوب إلا أنه مازالت كثير من المؤسسات – خاصة المؤسسات المصرية – تعتمد علي هذا المدخل في إدارة الجودة ، رغم أن الآمر قد اختلف في المؤسسات الأوربية والأمريكية والتي بدأت تتجه الى أسلوب آخر يضمن جودة السلع والخدمات التى تقدمها للعميل ومن تلك الأساليب ، أسلوب أو مدخل توكيد الجودة Quality Assurance .

ما هو المقصود بهذا المدخل ؟ وما هي آلياته ؟ وما هي أهميته ؟ تلك التساؤلات وغيرها سوف تكون محل مناقشتنا الآن .

٢- مدخل توكيد الجودة Quality Assurance :

يقصد بتوكيد الجودة تقديم أدلة الاثبات المطلوبة لترسيخ الثقة بين المؤسسة وجميع الاطراف المعنية بها ، بأن وظيفة الجودة تؤدى بفعالية . ومن أكثر هذه الأطراف حساسية هو العميل النهائى ، لكن ما هو نوع أدلة الاثبات التى يحتاجها كل طرف لتزويده بهذه الثقة وخاصة العميل النهائى ؟

بالنسبة للعميل يجوز له التأكد من الجودة من خلال :

- فحص المنتج بنفسه بحواسه المختلفة.
- اختبارها من خلال استعمالها.
- أدلة موضوعية حيث يكون لدى العميل استعداد لقبول ما يقوله الآخرون بأن المنتج تم اختباره وخاصة المنتجين الذين يقدمون أدلة اثبات موضوعية بان المنتج يفى بمعايير أداء معينة **ومن هنا بدأت تظهر أهمية الاعتماد على بعض المعايير خاصة المعايير الدولية التى تحقق هذا الغرض .**

ماهى هذه المعايير وماهى أهمها ؟

إن الحديث عن تلك المعايير لا يجب أن يتم منفصلا عن المؤسسة التي أعدت تلك المواصفات أي المنظمة المعنية بتلك المعايير ، وأيضا الشهادة التي تمنحها وكيفية الحصول عليها ثم نوعية تلك المواصفات ، والأسس التي تركز عليها ومجالات تطبيقها وهكذا . **وعلي ذلك نركز في حديثنا عن هذا المدخل علي الاجابة علي التساؤلات التالية :**

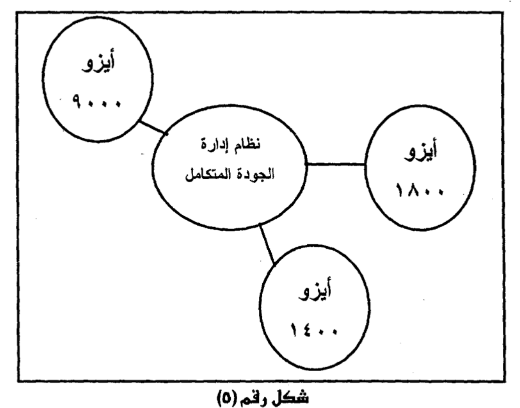
- ما هي المنظمة الدولية المعنية بهذه المواصفات ؟ وما هي الأسباب التي دفعتها للتفكير في تصميم تلك المعايير .
- ما هو المقصود بالمواصفات العالمية ؟ وما هي أهم تصنيفاتها ؟ وأهم المباديء التي ترتكز عليها ؟
- ما هي الأسباب التي أدت الي شيوع استخدام تلك المقاييس ؟
- ما هي النتائج التي تترتب علي الحصول علي شهادة المواصفات العالمية ؟ وكيف يمكن الحصول عليها ؟
- كيف تحصل المؤسسات علي شهادة الأيزو ؟

١/٢ المنظمة المعنية بالمواصفات الدولية :

يمكن القول أن المنظمة المعنية بتلك المواصفات هي المنظمة العالمية للمواصفات International Organization Standardization والتي تأسست عام ١٩٤٦ ومقرها في جنيف وهي بمثابة اتحاد عالمي من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات ، حيث تضم في عضويتها حوالي ١٣٢ مؤسسة أو هيئة قومية (وطنية) معنية بالمواصفات ، وأسمها المختصر هو الـ (ISO) اعتمادا علي الكلمة اليونانية ISOS والتي تعنيEqual .

فقد أصدرت المنظمة العالمية (أيزو) مواصفة الأيزو ٩٠٠٠ لسنة ٢٠٠٠ والتعديلات التي أجريت عليها في ٢٠٠٥ وكذلك الأيزو ١٤٠٠٠ الخاص بالبيئة ، أيضا الأيزو ١٨٠٠٠ لسنة ١٩٩٩ والخاص بنظام السلامة والصحة المهنية .

وهذه المواصفات الثلاث تجمعها بعض البنود المشتركة مثل مسئولية الادارة العليا والسياسة والأهداف كعناصر أساسية في متطلبات كل من المواصفات الثلاث ، كما اصبحت تمثل نظاما متكاملا تسعي العديد من الشركات للحصول عليه وهو ما يعبر عنه من وجهة نظرنا بنظام إدارة الجودة المتكامل (أيزو ٩٠٠٠ ، أيزو ١٤٠٠٠ ، ١٨٠٠٠) ويوضح الشكل التالي هذا النظام المتكامل لهذه المنظومة[١]



شكل رقم (٥)

النظام المتكامل لادارة الجودة من منظور المواصفات العالمية

---

[١] أنظر الملحق رقم (١)

وفيما يلي توضيحا لهذه المنظومة المتكاملة للمواصفات العالمية .

هذا وقد قامت تلك المنظمة في إطار تحرير التجارة الدولية وما تتطلبه من عدة متطلبات منها وجود : "**نطاقا موحدا** " **أو مقبولا** " من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة وذلك لأن تلك المنظمة تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والخدمات والمنتجات والمواد ، لذلك فقد وضعت أسس وضوابط ومقاييس للجودة ضمن برنامج شامل للجودة **لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية .**

ومن ثم فإن الدور الذي تقوم به المنظمة يتمثل فيما يلي :

- إصدار المواصفات القياسية واستمرار التحديث لها في المواد الخام والعمليات الانتاجية والخدمية وعمليات التفتيش .
- تطوير وتحديث عمليات التوحيد القياسي .
- ضمان سهولة التبادل التجاري للمنتجات والخدمات بين دول العالم .

والآن ما هو المقصود بالمواصفات الدولية :

٢/٢ مفهوم وأنواع المواصفات العالمية :

علي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن المواصفات الدولية والتي يطلق عليها الاسم المختصر للمنظمة العالمية للمواصفات " ISO " بأنها سلسلة المواصفات المكتوبة والتي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في عام ١٩٨٧ . **وتتمثل هذه المواصفات العالمية في الأنواع التالية :**

١/٢/٢ سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ .

وتدور مناقشتنا لهذه السلسلة حول تعريف تلك السلسلة وأنواعها وأهميتها وكيفية الحصول عليها .

(١) تعريف الأيزو ٩٠٠٠ .

إن مواصفات الأيزو ISO 9000 ، EN ٢٩٠٠٠ ، BS ٥٧٥٠ هي مسميات مختلفة للمواصفات العالمية ولكنها تعبر عن مضمون واحد وهو معايير نمطية لنظام الجودة في المؤسسة . أما مسمي BS ٥٧٥٠ فهو نظام مواصفات الجودة البريطاني والذي تتبناه وزارة التجارة والصناعة البريطانية . أما المسمي EN ٢٩٠٠٠ فهي مواصفات نظام الاتحاد الأوربي . هذا وقد تم التوفيق بين مختلف هذه المعايير وتوحيد مواصفاتها وأصبحت بالتالي متشابهة بحيث أنه يمكن لأي مؤسسة ملتزمة بشروط BS ٥٧٥٠ مثلا الحصول علي إفادة تؤكد إلتزامها بالمعيارين الأخرين الدوليين : ISO 9000 ، EN ٢٩٠٠٠ .

وعليه فإن مواصفات سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ تعتبر بمثابة مواصفات عالمية تتناول ما يخص المؤسسة ككل . فهي ليست مواصفات للمنتج سواء كانت سلعة أو خدمة فقط **ولكنها تضع متطلبات لقياس درجة جودة الادارة ومدي تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين علي حد سواء وبشكل يكفل استمرارية المؤسسة في الأداء المستمر وبالمستوي الرفيع من الجودة .**

وبمعني آخر فإن سلسلة الايزو ٩٠٠٠ ليست مجموعة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة ، إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخدم في تطبيقات مختلفة وعلي ذلك فإن الهدف الأساسي من الأيزو هو وضع متطلبات لجودة نظام إداري وقائي محدد لمنع مسببات حالات عدم المطابقة يشتمل علي جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المؤسسات لضمان الالتزام بالمتطلبات الأساسية لجودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة علي جودة المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه في النهاية خدمة / منتج وفق المتطلبات المحددة .

هذا وتتضمن سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة علي أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة أو متوسطة ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود . **وتتكون سلسلة مواصفات الأيزو ٩٠٠٠ من خمسة مواصفات أساسية هي**(١) :

١/١ الأيزو ٩٠٠٠ ISO : تعتبر مصدرا لتحديد وتعريف باقي السلسلة . بمعني آخر فهي بمثابة مواصفة توكيد إدارة الجودة ، وأنها توضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفات لكي تتناسب مع طبيعة المؤسسة والأساليب اللازمة للتنفيذ ، كما تشرح كيفية إعداد العقود بين الأطراف المختلفة .

٢/١ الأيزو ٩٠٠١ ISO : تعتبر الأيزو ٩٠٠١ هي أشمل وثيقة في سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ ، حيث تمثل نموذج لتنفيذ متطلبات الجودة للمنشأة وتطبق علي الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والخدمات وهي تحدد نظام جودة الاستخدام عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد علي تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج . كما تتعامل أيزو ٩٠٠١ مع نواحي مختلفة مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات ويتطلب هذا النموذج الوفاء بعشرين شرطا للجودة .

٣/١ أيزو ٩٠٠٢ ISO : عبارة عن مواصفة لتوكيد متطلبات الجودة أثناء مراحل الإنتاج والتركيبات وخدمة ما بعد البيع ويتطلب الوفاء بتسعة عشر شرطا للجودة .

---

(١) لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع راجع د . توفيق عبد المحسن اتجاهات حديثة في الجودة والقياس ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ص ١٠٦ .

٤/١ أيـزو ٩٠٠٣ ISO : وتطبق علي كافة الشركات ويحدد نموذج توكيد الجودة بالفحص النهائي والاختبار للمنتج النهائي . ويتطلب الوفاء بستة عشر شــرطا للجودة .

٥/١ أيـزو ٩٠٠٤ ISO : عبارة عن إرشادات عامة للتحسين المستمر وتحتــوي علي عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق الــسابقة بتفــصيل أكبــر ويقــدم الخطوط الموجهة لادارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما (أي أنه بمثابة دليل استرشادي للمساعدة علي وضع نظام فعــال لإدارة الجودة وتحديد الجوانب الفنية والادارية المؤثرة في جودة المنــتج فــي جميع مراحل الإنتاج) ، ويجب علي المنشأة أن تختار ما يتفق مع طبيعة نشاطها وإعداد دليل الجودة الخاص بها .

(٢) مجال عمل وفلسفة المواصفة أيزو ٩٠٠٠ : ٢٠٠٠ .

تتمثل أهم المجالات الأساسية لتطبيق أيزو ٩٠٠٠ : ٢٠٠٠ في التحقق من توافر متطلبات إنتاج السلع والخدمات حيث أن :

- إن التحقق من تطبيق مواصفات أو متطلبات الجودة يــساعد فــي تحقيق ممارسات إدارية جيدة يكون لهــا دور بــارز فــي تحقــق متطلبات الخدمات والمنتجات المحددة من قبل العميل بتماثل وثبات ودون تذبذب أو اضطراب .
- تطبيق متطلبات الجودة يساهم في المحافظة علي مــستوي ثابــت للجودة بحيث لا يتحقق ذلك في غياب نظام جودة موثق ومطبق .
- تطبيق متطلبات الجودة يساهم في الحرص علي الأداء بطريقــة لا تختلف عن الطريقة الموثقة والمسلمة إلي العاملين بعــد تــدريبهم تدريبا كافيا عليها .

وبشكل عام فإن مجال استخدام مواصفة الأيزو ٩٠٠١ ، ٢٠٠٠ فإنـه تستخدم من قبل المؤسسات يتمثل فيما يلي :

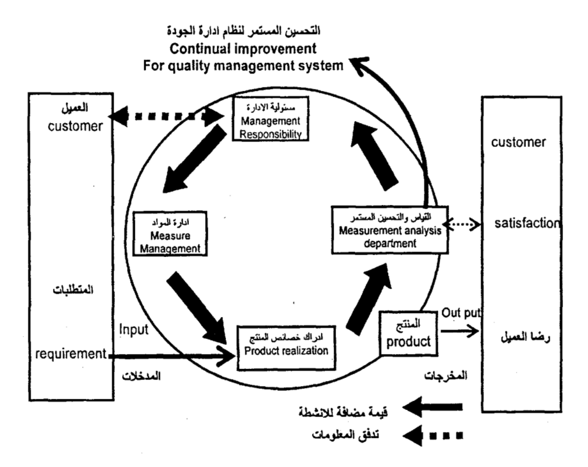
- تحتاج الي أن تبين قدرتها علي توفير المنتج بشكل متماثل باستمرار ويتطابق مع متطلبات العميل والأنظمة المتبعة .
- تهدف الي تدعيم إرضاء العميل من خلال التطبيق الفعـال للنظـام متضمنا عمليات التطوير المستمرة للنظام والتأكيد علـي المطابقـة لمتطلبات العميل والأنظمة المتبعة .

هذا وتركز فلسفة الأيزو في مجال تحـسين الجـودة علـي المبـاديء الأساسية التالية التي أرساها ديمنج (Deming) :

- التخطيط (Plan) أي التخطيط لوسائل ومتطلبات تحقيق الجـودة التي تحقق احتياجات العميل ثم توثيق الخطط في شكل مجموعة من اجراءات التشغيل – مع ملاحظة أن وثائق ومتطلبـات الأيـزو لا تتضمن معايير جودة التخطيط .
- التنفيذ (DO) ويتم ذلك عن طريق توصيل الاجـراءات الـسابقة لكافة العاملين الذين تؤثر أعمالهم في الجودة .
- متابعة ما تم تنفيذه (CHICK) أي التأكد من السير في الطريـق الصحيح (أي متابعة مدي تحقيق الأداء) .
- التعلم من الأخطاء وتحسين وتطوير العمـل (ACT) أي العمـل المستمر علي تطوير الاجراءات واتخاذ إجراء تصحيحي في ضوء المعلومات المرتدة .

وتتلخص هذه المباديء فيما يعرف بمباديء PDCA .

ويوضح الشكل التالي الاطار العام لفلسفة الأيزو ٩٠٠١.



شكل رقم (٦)

الاطار العام لفلسفة الأيزو ٩٠٠١

ونستخلص من هذا الشكل منظومة الأيزو حيث تمثل مسئولية الادارة البند الخامس من المواصفة ، وإدارة الموارد البند السادس ، وتحقيق المنتج عبارة عن البند السابع ، والقياس والتحسين البند الثامن ، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه العملية تبدأ بالتعرف علي متطلبات العميل ، وتنتهي بقياس مستوي رضاءه عن المنتج (قياس الفجوات) ثم السعي لغلق الفجوات بين توقعاته ومدركاته في المنتج من خلال التحسين المستمر وهكذا تستمر الحركة الدائرية للأيزو .

هذا ويجب التنبيه الي أن مواصفات الأيزو لا تتعـرض الـي المعايير المرتبطة بكيفية تنفيذ المباديء السابقة وأن تلك المعايير هي مسئولية الجهة داخل المؤسسةالمنوط بها تطبيق تلك المباديء ، حيث أن مواصفات الأيزو عموما ما هي إلا متطلبات عامة يمكن تطبيقها في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو تخصـصها يحتـاج تطبيقهـا الالتزام بمجموعة من المعايير الادارية وهذا ما سنشير إليه فيما بعد .

كما يجب الاشارة الي أن النتائج الاساسية التي تترتب علي تطبيق الأيـزو ٩٠٠٠ ويشار إليها اختصارا بـ ADLI وهي كالتالي :

- A : وهي تشير الي المنهج Approach حيث توفر الأيـزو منهجـا للعمل داخل المؤسسة .
- D : وتعني الانتشار والتوزيع Deployment أي نشر ثقافة الأيزو في المؤسسة .
- L : وتعني التعلم Learning نتيجة التنفيذ والتقييم والتصحيح والاستفادة من خبرات التنفيذ والتصحيح مما يعمق الوعي بالأيزو .
- I : وتعني التكامل Integration بمعني أن كل الأنشطة داخل المؤسسة تعزف نغمة واحدة وهي تطبيق قواعد الأيزو إذا ما قام كل قسم بتطبيق إجراء الأيزو الخاص به مثل إجراء المـشتروات وإجـراء التـسويق وإجراء تعيين العاملين وهكذا .

أما عن المنتجات والدول التي تـشملها الأيـزو : فقد أصدرت المنظمة الدولية للتقييس " ISO " منذ إنشائها عـام ١٩٤٧ وحتـي ١٩٩٧ - ١٠٩٠٠ مواصفة في المجالات الأتية : الهندسة والميكانيكا ، المواد الكيميائية الأساسية ،

المواد غير المعدنية ، الفلزات ، والمعادن ، ومعالجة المعلومات ، التصوير ، الزراعة ، البناء ، والتكنولوجيات الخاصة ، والصحة ، والطب ، والبيئة ، والتغليف والتوزيع . كما أصدرت الـ : ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما ISO 9000 ، ISO ١٤٠٠٠ ، السلسلة الأولي فهي ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية ذات العلاقة بأنظمة إدارة البيئة . تعمل في إعداد المواصفات المذكورة ٩٠٠ لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي ٨٠٠ مواصفة قياسية كل عام . وقد أعتمدت حتي الآن أكثر من ٥١ دولة في العالم مواصفات ISO ٩٠٠٠ كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الاتحاد الاوربي واليابان والولايات المتحدة .

٣/٣/٣ الأيزو ١٤٠٠٠:

في إطار الاهتمام بحماية البيئة وضمان عدم تأثير الصناعة سلباً عليها صدرت حاليا أول سلسلة من المقاييس الدولية لأنظمة الادارة البيئية من قبل المنظمة الدولية للمقاييس . وتضمن تلك السلسلة من المقاييس مواصفة الأيزو ١٤٠٠١ وتتضمن تلك السلسلة عناصر نظام إدارة بيئية فعال والذي يمكن أن يتكامل مع متطلبات الادارة الأخري مما يساعد الشركات علي تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية . هذا ويساعد نظام أيزو ١٤٠٠١ علي تحديد الاجراءات وتقييم فعاليتها وضع السياسات والأهداف البيئية وتحقيق وإظهار التوافق مع هذه الأهداف ، علاوة علي ذلك يهدف الي إعطاء توجيه عام لتنفيذ وتحسين نظام الادارة البيئية ، كما يحدد الأيزو ١٤٠٠١ متطلبات إصدار الشهادة وإعلان نظام الادارة البيئية في الشركة ، بالاضافة الي هذا فإن استخدام تلك السلسلة يحقق التوافق مع المقاييس يعطي وضعا تنافسيا للشركات التي تطبقه .

وباختصار فإن الهدف الأساسي من سلسلة أيزو ١٤٠٠١ هو تشجيع تبني إدارة بيئية أكثر فعالية وكفاءة ومرونة وجدوي في هذه المؤسسات بحيث تصبح جزءا من نظامها . ويمثل استخدام سلسلة الأيزو ١٤٠٠١ في المؤسسات في الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدرا لتقديم الارشاد لإدخال وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد علي أفضل الممارسات العالمية .

ونورد فيما يلي المقاييس الأساسية التوجيهية لكافة الشركات حول التأسيس والصيانة والتدقيق والتحسين المستمر لنظام الادارة البيئية للشركة :

- **فيما يتعلق بأنظمة الادارة البيئية :**

– أيزو ١٤٠٠١ / ١٩٩٧ – المقاييس مع إرشادات الاستخدام .

– أيزو ١٤٠٠٤ / ١٩٩٦ الخطوط العامة الموجهة لمباديء الادارة البيئية وأنظمتها والأساليب الداعمة لها .

- **فيما يتعلق بخطوط موجهة للتدقيق البيئي :**

– أيزو ١٤٠٠١ / ١٩٩٦ – المباديء العامة .

– أيزو ١٤٠١١ / ١٩٩٦ – تدفق أنظمة الادارة البيئية .

– أيزو ١٤٠١٢ / ١٩٩٦ – معايير تأهيل المدفق البيئي .

- **فيما يتعلق بالملصقات البيئية والاعلان .**

– أيزو ١٤٠٢٠ – الملصقات البيئية والإعلان – المباديء والإطار

– أيزو ١٤٠٢٠ – الادعاءات البيئية الواضحة .

– أيزو ١٤٠٢٤ – برامج الممارسين والمبادي التوجيهية والممارسات وإجراءات استصدار الشهادة .

- **فيما يتعلق بتقييم دورة الحياة :**

  - أيزو ١٤٠٤ – تقييم دورة الحياة – المبادئ والإطار .
  - أيزو ١٤٠٤١ – تقييم دورة الحياة – الأهداف والمدى – التعاريف وتحليل الموجودات .
  - أيزو ١٤٠٥٠ – إدارة البيئة – مفردات .

٣/٢/٣ الأيزو ١٨٠٠٠ لسنة ١٩٩٩ .

تغطي مواصفة سلسلة تقييم السلامة والصحة المهنية OHSAS 1800 1999 : المتطلبات اللازمة لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية بغرض تمكين أي مؤسسة علي المخاطر المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وكذا تحسين أداء هذا النظام ولا تذكر هذه المواصفة معاييراً محددة لأداء نظام السلامة والصحة المهنية وكذا لا تعطي مواصفات تفصيلية لتصميم نظام الادارة .

وتطبيق مواصفة OHSAS 18000 علي أي مؤسسة ترغب في تحقيق الآتي :

- إنشاء نظام إدارة للسلامة والصحة المهنية لمنع أو تقليل المخاطر للأفراد العاملين بالمؤسسة وكذا جميع الأطراف المعنية التي يمكن أن تتعرض لهذه المخاطر المصاحبة لأنشطة المؤسسة .
- تطبيق ، صيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية .
- الضمان الذاتي للتوافق مع سياسة السلامة والصحة المهنية المعلنة بواسطة المؤسسة نفسها .

- اظهار التوافق مع متطلبات السلامة والصحة المهنية للجهات الخارجية .
- اعتماد وتسجيل نظام إدارة السلامة والصحة المهنية بواسطة الجهات الخارجية المانحة لشهادات المطابقة للمواصفات .
- التحديد والاعلان الذاتي للمطابقة مع متطلبات مواصفة OHSAS 18000 .

ولعل فلسفة عمل هذه المواصفة تتمثل في توفير الصيانة والوقاية للمورد البشري داخل المؤسسة باعتباره أهم العناصر في المنظومة الانتاجية .

نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS Management System .

وهو عبارة عن ذلك الجزء من نظام الادارة والذي يسهل إدارة مخاطر السلامة والصحة المهنية المصاحبة لأعمال المؤسسة وهذا يشتمل علي الهيكل التنظيمي ، تخطيط الأنشطة ، المسئوليات ، النواحي العلمية والاجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطوير وتطبيق وتحقيق والتحقق (المراجعة) والحفاظ علي سياسة المؤسسة الخاصة بالسلامة والصحة المهنية .

٣/٣ الأسباب التي ساهمت في دفع المؤسسات للحصول علي شهادة الأيزو .

لعل من الأسباب الرئيسية التي دفعت المؤسسات المختلفة في جميع دول العالم نحو السعي للحصول علي شهادة الأيزو ٩٠٠٠ ومن ثم الي شيوعها ما يلي :

٢/٣/١ ظهور تكتلات اقتصادية إقليمية مثل السوق الأوربية المشتركة والأسيان والكوميسا والنافتا والاكواس والصادك وغيرها وتكتلات اقتصادية عالمية مثل WTO .

٢/٣/٢المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية .

٢/٣/٣ الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة والحاجة إليها كشرط أساسي لارتفاع جودة السلع المتبادلة .

٢/٣/٤ سهولة تبني وتطبيق مواصفات الأيزو وشيوعها علي المستوي العالمي .

٢/٣/٥ الانعكاسات الايجابية لتطبيق الأيزو علي فعالية الأداء خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تسعي للحصول علي شهادة الأيزو من منطلق التطوير والتحسين وليس مجرد التقليد والمحاكاة .

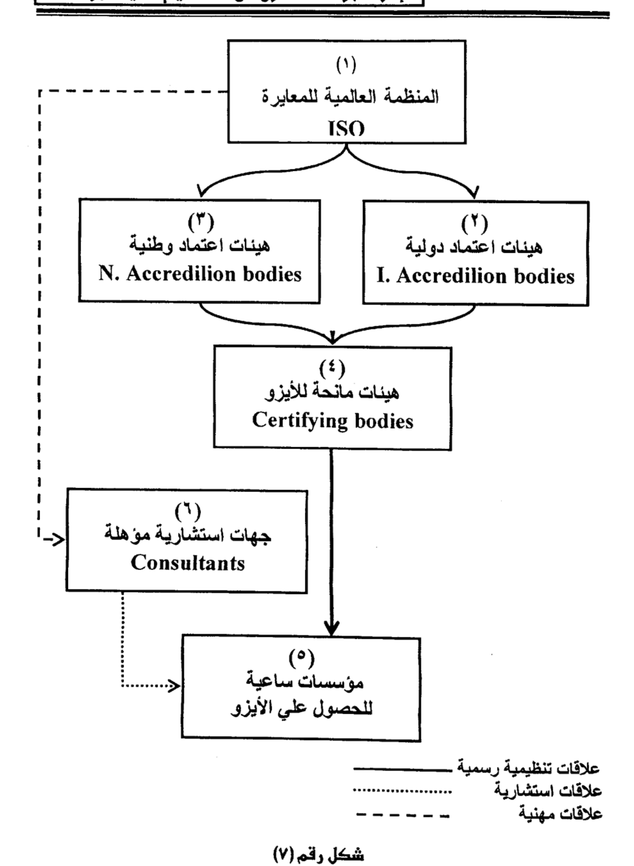
٣/٤ الأطراف ذات العلاقة بالمواصفات العالمية .

قد يكون من المناسب قبل الحديث عن خطوات الحصول علي شهادة مطابقة المواصفات العالمية أن نجيب عن التساؤل التالي :

ما هي الأطراف ذات العلاقة بهذه الشهادة ؟

لعل أهمية الإجابة علي هذا التساؤل تكمن في تحديد أدوار تلك الأطراف، حتى يتسنى لنا في الوقت وفي المكان المناسبين في تلك الوثيقة أن نقيم مدي قيام تلك الأطراف بأدوارها المحددة ، ومن ثم تحديد فجوة أدائها .

أما عن الأطراف أو المؤسسات ذات العلاقة بمنح هذه الشهادة فهي متعددة كما يوضح الشكل التالي .



شكل رقم (٧)

أدوار الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة بشهادة المواصفات العالمية

يتضح لنا من الشكل السابق أن أهم أدوار الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة بشهادة المواصفات العالمية وتتمثل فيما يلي :

٣/٤/١ المنظمة العالمية للمعايرة ISO : وهي بمثابة الهيئة المعنية بإصدار المواصفات القياسية العالمية ، تأسست بهدف توحيد المواصفات الصناعية علي المستوي الدولي لتسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا والاقتصاد ومقرها جنيف بسويسرا . وهي أيضا بمثابة اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في الدول المختلفة ، كما أنها لا تمنح شهادة مطابقة المواصفات العالمية .

وتجدر الإشارة إلى أن جميع متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية الأيزو ٩٠٠٠ عامة – كما سبق وأن أشرنا – معدة للتطبيق علي جميع المنظمات التي تحددها المواصفة بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو المنتج الذي تنتجه . مع بعض الاستثناءات الواردة في المادة (٧) من المواصفة بحيث لا تؤثر علي قدرة المنظمة أو مسئولياتها في توفير منتج يلبي احتياجات العميل والمتطلبات التنظيمية المطبقة . **هذا وتتكون المواصفات القياسية الدولية من**[١]:

- الفقرة (٤) نظام إدارة الجودة .
- الفقرة (٥) مسئولية الادارة .
- الفقرة (٦) إدارة الموارد .
- الفقرة (٧) انجاز المنتج .
- الفقرة (٨) القياس والتحليل والتحسين .

---

(١) أنظر الملحق رقم (٢)

٢/٤/٢ هيئات اعتماد دولية M . Accredilion bodies : وهـــي هيئـــات دولية تتولي مراقبة ومتابعة الهيئات المانحة لشهادة الأيزو العالمية والتأكد مـــن مدي التزامها بقوانين معينة مثل اعتماد الجهات المانحة علي مراجعين مسجلين ذوي خبرة في القطاعات الصناعية والخدمية ، إضـــافة الـــي التـــزام هـــؤلاء المراجعين بإجراءات المواصفات العالمية وأيضا مدي التزامهم بالسلوك المهني في العمل ومن الأمثلة علي تلـــك الهيئـــات Avid . Dunn . Sjs . Mody ، Kaizen .

٣/٤/٢ الهيئات المانحة المعتمدة Certifying bodies : وهـــي مؤســـسات مستقلة ذات خبرة في مجالات تدقيق أنظمة إدارة الجودة ومنح شهادات المطابقة للمؤسسات المستوفية لشروط منح الشهادة المعتمدة ضمن قطاعات معينة . وهذه المؤسسات منتشرة في جميع دول العالم عن طريق مكاتب لها في معظم الدول .

٤/٤/٢ هيئات الاعتماد الوطنية N Accreditation bodies : وهي هيئـــات وطنية تقوم بالمراجعة الدورية علي الهيئات المانحة لديها للتأكد مـــن التزامهـــا بالقواعد المتعلقة بالمنح والاعتماد ، حيث يشترط ضرورة أن تقـــوم الهيئـــات المانحة بتسجيل نفسها لدي تلك الهيئات عند ممارسة نشاطها في الدولة ، مثـــال ذلك المكتب الوطني للاعتماد في مصر .

٥/٤/٢ الهيئات الاستشارية Consultancy bodies : هـــي هيئـــات متخصصة في مجال المواصفات العالمية وتتولي هـــذه الهيئـــات تقـــديم كافـــة الخدمات الاستشارية لتأهيل الشركات التـــي تـــسعي للحـــصول علـــي شـــهادة المواصفات العالمية ، حيث تساهم في تشخيص الأوضاع الراهنة في الـــشركة ووضع خطة عمل في إطار المواصفات العالمية يقيم الشركة لاعتمادهـــا مـــن المؤسسات المانحة . وتنتهي مهمة تلك المؤسسات الاستشارية بمجـــرد أن تـــتم

الخطة واعتمادها ثم تنفيذ التوصيات التي وردت بها ثم تبدأ الشركة في العمـل وفقا للتوصيات التي قدمتها تلك الهيئات .

٦/٤/٣ المؤسسات التي تسعي للحصول علي شهادة المواصفات العالمية :

سواء كانت مؤسسات متخصصة في إنتاج سلعة أو خدمة والتي ترغب في الحصول علي تلك الشهادة بما يؤكد وفائها بالتزاماتها تجاه الجودة وفق المعيار الدولي **والذي يساهم في :**

- التحسين والتطوير الداخلي المستمر للمؤسسة .
- تحقيق متطلبات قانونية وتعاقدية .
- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة وفق المعيار الدولي .
- تخفيض تكاليف التقييم والتي تقوم بها الهيئات الاستشارية المتعاقدة أو الراغبة بالتعاقد أصالة أو وكالة .

والآن وبعد هذا العرض للمؤسسات ذات العلاقة بشهادة المواصفات العالمية وأدوار كل منها ، نعود لتوضيح أهم الخطوات التي تمر بها الشركات للحصول علي تلك الشهادة ؟

٥/٣ خطوات الحصول علي شهادة الأيزو :

يجب التنويه بداية أن المنظمة العالمية للأيزو لا تمنح شهادات الأيـزو وإنما تصدر فقط مقاييس دولية تعترف بجهة إصدار الشهادات مثل معايير أيزو، فإصدار الشهادة هي عملية تقوم بموجبها جهة مانحة للشهادة / طرف ثالث Certifying body وهو بدوره معتمد من جهة إعتماد Accreditation body بإعطاء تأكيد مكتوب بأن المنتج والعمليات أو الخدمة تتوافق مع متطلبات محددة. وتنبع أهمية الشهادة من الحاجة الي تأكيد الجودة علي شكل شهادة والتي

يمكن أن تكون شهادة طرف أول / المزود بالشهادة للطرف الثاني أو الطـرف الثالث ، ويتم إعطاء الشهادة عند الاتمام الناجح للتقييم من قبـل جهـة مانحـة للشهادة طرف ثالث لايزو ٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ .

وقد أصبحت عملية إعطاء الشهادات حالة تعاقدية تتيح للمنظمات إظهـار التزامها بالجودة وللموظفين كذلك لحملهم علي التغيير نحو ثقافة الجودة . **ونورد فيما يلي الخطوات التي يجب اتباعها عند التحضير لاصدار الشهادة**[١]**:**

- التعليم والتدريب علي مباديء الجودة مع الاشارة الي أيزو ٩٠٠٠ .
- مراجعة شاملة لكافة الأشكال التنظيمية والإجراءات المتبعة للتحسـين إن وجدت .
- تصميم وتوثيق الأنظمة والإجراءات .
- الاختبار الأولي من خلال التدقيق الداخلي ... الخ .
- التنفيذ وفقا للنظام والاجراءات السابق وصفها وغالبا ما يقوم بهذه المهام المؤسسات الاستشارية .
- بعد ذلك تبدأ عملية التدقيق الداخلي والخارجي للاجراءات والعمليـات . وفي حالة تطابق التنفيذ الفعلي طبقا للاجـراءات والعمليـات الـسابق اعتمادها من الجهة المانحة يتم منح الشهادة .

ونظراً لأهمية منح شهادة المواصفات العالمية فإننا سوف نتناول تلـك الخطوات والتي تمثل في ثلاث خطوات بالتفصيل والتـي يوضـحها الجـدول التالي:

---

(١) أنظر الملحق رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

الخطوات التفصيلية لمنح شهادة المواصفات العالمية

المرحلة الأولي : مرحلة التحضير للحصول علي الشهادة	المرحلة الثانية : مرحلة المراجعة	المرحلة الثالثة : مرحلة تسليم الشهادة
الإجراءات	الإجراءات	الإجراءات
تشكيل مجموعة عمل للجودة تحديد أهداف الجودة : • التشاور حول أهداف الجودة الكلية • تحديد أهداف كل قسم . • تحضير وتوزيع مصفوفة توضيح لسياسة الجودة . • تعيين ممثل يقدم التقارير للادارة . • إجراء برامج التوعية لجميع العاملين بالمؤسسة بأيزو ٩٠٠٠ • تحضير مصفوفة توضح حزمة الإجراءات المطلوبة لنظام الجودة والاجراءات الخاصة بكل خطوة . • وضع الاجراءات التي تشكل نظام الجودة . • مقارنة هذه الاجراءات مع الايزو ٩٠٠٠ دوريا . • كتابة الاجراءات الاضافية . إصدار الاجراءات العامة لكل المنظمات التي تتعلق بوثائق الرقابة والبيان الرقابي وتدقيق الجودة والتدريب وغيرها .	إجراء التدقيق الداخلي . • إجراء المراجعات الادارية • اجتياز التدقيق التقييمي المبدئي . • اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة تمهيدا لتسليم الشهادة • ولكي تبرهن الشركة أو المؤسسة علي مصداقيتها أمام عملائها فإنها قد تقوم بنفسها بالتدقيق والتقييم من خلال مراجعة داخلية Internal للتصديق علي إدارة عملياتها بكفاءة وفعالية . وقد تشرك العملاء أحيانا لتدقيق نظام الجودة بها لكي تعظم الثقة لديهم في قدرتها علي تقديم منتجات متميزة تفي بتطلعاتهم واحتياجاتهم . كما تلجأ المؤسسة الي طلب المساعدة من مراجعين خارجيين وجهات مانحة لشهادة الأيزو ٩٠٠٠ . كل ذلك بهدف تعزيز الثقة في المؤسسة ومنتجاتها أمام العملاء.	• بعد اختيار التدقيق التنفيذي الخطوة رقم (٤) في المرحلة الثانية تتسلم الشركات شهادة أيزو ٩٠٠٠ بعد التدقيق التأكد من أنها تتوافق مع مقاييس أيزو ٩٠٠٠ من قبل جهة إصدار الشهادات المعترف بها . والبرنامج الذي تقدمت به المؤسسة وتم اعتمادها من الجهة المانحة . يتضمن مدلول شهادة أيزو ٩٠٠٠ الحصول علي شهادة أيزو ٩٠٠١ – ٩٠٠٢ – ٩٠٠٣ من قبل جهة معترف بها أو طرف ثالث . والمنظمة العالمية نفسها لا تعطي الشهادة إذ أن شهادة أيزو ٩٠٠٠ هي تأكيد من قبل جهة إصدار الشهادة أو طرف ثالث علي أن نظام إدارة الجودة الذي يغطي ناحية محددة من النشاطات قد تم تقييمه ووجد أنه يتوافق مع مقاييس أيزو ٩٠٠٠ . هذا ويجب التنوية مرة أخري الي أن : الأيزو ٩٠٠١ تختص المنشآت التي تقوم بالتصميم والتطوير والانتاج والتركيبات والخدمات ويتطلب هذا النموذج الوفاء بعشرين شرطا للجودة .

تابع جدول رقم (٣)

الخطوات التفصيلية لمنح شهادة المواصفات العالمية

المرحلة الأولي : مرحلة التحضير للحصول علي الشهادة	المرحلة الثانية : مرحلة المراجعة	المرحلة الثالثة : مرحلة تسليم الشهادة
الإجراءات	الإجراءات	الإجراءات
عقد البرامج التدريبية للتدقيق الداخلي ، معايير ، SPC/5S كتابة دليل الجودة الذي يحقق الربط بين الاجراءات المتنوعة وإعداد دليل لاجراءات ونظم العمل في شكلها النهائي وتقديمها للجهة المانحة لمراجعته واعتماده تنفيذ العمل طبقا للنظام السابق تحديده واعتماده من الجهة المانحة .	وبهذا يمكن للشركة أن تتجنب التدقيق المتعدد من قبل عملائها أو أن تقلل من تكرار ومدة تدقيق العملاء . كما يمكن اعتبار الشهادة أكبر دليل تقدمه الشركة للعملاء المحتملين ولا سيما عندما يكون المورد والعملاء يتعاملان مع بعضهما للمرة الأولي أو بعيدين عن بعضهما جغرافيا ، كما هو الحال عادة في مجال التصدير.	الأيزو ٩٠٠٢ وتختص المنشآت التي تقوم بالانتاج والتركيبات والخدمات دون التصميم والتطوير ويتطلب هذا النموذج الوفاء بتسعة عشرا شرطا للجودة . الأيزو ٩٠٠٣ وتختص المنشآت التي يقوم عملها علي الفحص النهائي علي المنتج مثل بعض المختبرات والورش ويتطلب هذا النموذج الوفاء بستة عشرا شرطا للجودة .

٦/٣ أهمية الحصول علي شهادة الأيزو :

تزايد أهمية الأيزو ٩٠٠٠ في السنوات القليلة الماضية لأن المصدرين أكتشفوا بأن التوافق معها وإن لم يكن ملزما إلا أنه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية . فقد أصبح العملاء في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماما بالجودة ويطلبون الايفاء بهذه المواصفات كحد أدني ، وفي المستقبل القريب وتبعا لما تظهره توجهات السوق العالمية ستصبح سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ مقياسا معترفا به عالميا كنظام يساهم في دعم إدارة الجودة . ومن الجدير بالذكر أن الأيزو ٩٠٠٠ ستغدو منتشرة بمرور الوقت مما سيؤدي الي الحصول علي ميزات تنافسية للوصول الي سوق عالمية تنافسية وخاصة الأسواق الأوربية وأسواق حوض

الباسفيكي ، وقد تم إدراج متطلباتها في معايير الجودة المقترحة في اليابان ١٩٩١ ، والتي تمت المصادقة عليها أيضا في سنغافورة وماليزيا والعديد من الشركات الصينية ، كما أقدم عدد من الشركات الاوربية علي التسجيل في الايزو ٩٠٠٠ .

هذا ويوفر الحصول علي الايزو ٩٠٠٠ منافع متزايدة في السوق الدولي ويزيد صورة الجودة أيضا للشركة مع زيادة في الانتاجية والربحية يتبعها انخفاض في شكاوي العملاء .

كما يجب أن يدرك الموردون المصدرون بأنه قد يكون مطلوبا منهم أيضا أن يحملوا شهادة أيزو ٩٠٠٠ ففي كثير من الأوقات تجمع شهادة الايزو ٩٠٠٠ تأثير كرة الثلج حيث تتوسع دائرة من يطلب منهم الحصول علي الشهادة بحيث يطلب من كافة الموردين للمواد الداخلة في تصنيع البضاعة أن يحملوا هم أيضا هذه الشهادة .

لذلك تقوم حاليا أعداد متزايدة من الشركات العاملة في مجال التصدير علي تحضير نفسها للحصول علي الشهادة أو لتظهر أن نظام إدارة الجودة فيها يتوافق مع أيزو ٩٠٠٠ من خلال الحصول علي شهادة من طرف ثالث كوسيلة تسويقية وكسلاح في المنافسة علي تأكيد الجودة والخدمات للعميل .

وفي هذا يجب التنويه الي أنه يمكن أن تكون عملية تنفيذ واستصدار شهادة أيزو ٩٠٠٠ عملية مكلفة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة ويستغرق وقت تحضير الشركة عادة من ٦ الي ١٢ شهراً ، ومن ثم فقد يري الكثيرون أن التكلفة تفوق المكاسب والصورة التي سيركزون عليها في السوق الدولي . ومما يدعم ذلك أن شهادة أيزو ٩٠٠٠ مطلوبة دائما للمنتج المراد تصديرة : لذا من الضروري أن يقوم المصدر بدراسة الفوائد الداخلية

والخارجية ثم يضع خطته علي ضوء دراسة التكلفة والعائد وفي هذا الصدد قد يحتاج لرأي خبير في هذا المجال .

والأيزو نفسها لا تعطي الشهادة إذ أن شهادة الأيزو ٩٠٠٠ هي تأكيد من قبل جهة إصدار الشهادة أو طرف ثالث علي أن نظام إدارة الجودة الذي يغطي ناحية محددة من النشاطات قد تم تقييمه ووجد أنه يتوافق مع مقاييس أيزو ٩٠٠٠ .

ولقد نتج عن شهادة طرف ثالث للأيزو ٩٠٠٠ قبول واسع في السوق فيما بين المشترين ومنافذ البيع والأعمال في كافة أنحاء العالم هي القوة الدافعة وراء الأيزو ٩٠٠٠ إذ يخفف تنفيذها العوائق الفنية الممكنة في وجه التجارة .

والمعادلة هي شرط آخر يشير الي الاجراء الذي تعطي بموجبه جهة ذات سلطة اعترافا رسميا بأن جهة ما أو شخص ما قادر علي القيام بمهمات محددة . وفي سياق أيزو ٩٠٠٠ ، سيقوم جهاز معادلة بمعادلة الشهادة أو بلغة بسيطة يقوم بالاعتراف بجهة الاصدار علي أنها أهل للقيام بإصدار شهادات أيزو ٩٠٠٠ لأنظمة إدارة الجودة .

تعزز المعادلة الاعتراف المتبادل فيما بين الجهات المصدرة للشهادات والتي تعمل علي أساس مبادي ومنهجيات موحدة ، وقد توقع مجموعة من الجهات المانحة للشهادات علي اتفاقيات متبادلة بحيث تعترف كل منها بالاخري وتعتبر جميعها ذات قيمة متساوية .

يطلب من الشركات عادة تنفيذ نظام إدارة جودة يتلاءم مع المواصفات الدولية ، ولتقييم الحاجة الي نظام إدارة جودة أفضل يجب علي الشركة المصدرة دراسة ما إذا كانت تعاني من إنتاج ضعيف أو تكرار حالات عدم التناسق في

الانتاج أو تكرار شكاوي الزبائن وحالات كثيرة من استخدام الكفالات وتــأخير في التسليم وكساد في البضاعة .

وباختصــار يمكن القول بأن هناك الكثيــر من المزايا التــي تحققــت لكثير من المؤسسات نتيجة حصولها علي شهادة الأيزو ٩٠٠٠ ومن أهـــم تلك المزايا ما يلي :

٢/٦/١ زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدي العميل ومساعدتها علي طرح منتجاتها في الأســواق العالميــة ومواءمتهــا لمتطلبات منظمة التجارة العالمية .

٢/٦/٢ توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثــائق التــي تمثــل الــدليل الارشادي للاجراءات والمعطيات الادارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل .

٢/٦/٣ المساعدة في رفع مستوي أداء الشركة وتحقيق الكفــاءة والفعاليــة المطلوبة وتقليل الفاقد في العمليات الانتاجية من خلال تقليــل العيــوب أو المسترجعات ، الأمر الذي يساهم في خفــض أســعار الــسلع والخــدمات المعروضة من قبل الشركات .

٢/٦/٤ تحسين مستوي العلاقة مع العملاء .

٢/٦/٥ تمكين الشركة من القيام ذاتيا بعمل المراجعة والتقييم الذاتي .

٢/٦/٦ تحفيز موظفي الشركة علي العمل ورفع الــروح المعنويــة لــديهم وتشجيعهم علي المساهمة في عمليات المراجعة الدوريــة الداخليــة للنظــام المطبق وبالتالي الوصول الي أفضل مستوي يحافظ علي الشهادة الممنوحــة لهم ، فضلا عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيــدا عــن العمل التقليدي الاجتماعي .

٢/٦/٧ ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر .

٢/٦/٨ مساعدة الشركة علي تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الانتاج وتقليل نسبة التالف والعيب وزيادة المبيعات .

خلاصة القول

أنه في حالة التطبيق الموضوعي والحقيقي لنظام الأيزو، فإن هناك العديد من المميزات التي تنعكس ايجابيا علي مستوي أداء المؤسسة حيث أنه من خلال تلك المواصفات :

- يتم التخفيض بشكل ملموس من الإهدار في إمكانيات المؤسسة من حيث المواد ووقت العاملين .
- يحدث تميز في النظام الاداري يساهم في تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها ويجعلها تتعامل معها من خلال الاجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلا .
- تمكين جميع العاملين بالمؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة ، مما يزيد من مستوي التطور والتحسين المستمر كل في جميع مجال العمل مما يترك أثرا نفسيا ايجابيا علي العاملين .
- يمكن إجراء التدقيق الداخلي والمراجعة الدقيقة والموضوعية والتي تعتبر من صلب نظام المواصفات العالمية (الأيزو) مما يجعل هذا النظام يعمل لخدمة المؤسسة وليس العكس .

- يمكن تحقيق الترابط بين جميع الوحدات الادارية بالمؤسسة ويجعل عملها متناغما بدلا من وجود نظام إداري منعزل لكل وحدة أو إدارة ويؤدي هذا بالتالي الي انضباط أكثر وتحليل أدق للمشاكل التي يمكن أن تحدث .
- التقليل من البيروقراطية الادارية الي حد بعيد ويتخلص من كثير من الاجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا وإضفاء لمسات مهمة ودقيقة في مجالات مختلفة وتحليل وترتيب الأنظمة المساندة كالإدارة المالية والمشتريات والعقود والأمن والسلامة .. الخ .

وبعد هذا الطرح لمزايا وأهمية التطبيق الحقيقي والموضوعي لتطبيق المواصفات العالمية ، هناك سؤال رئيسي يطرح نفسه وهو : هل تطبيق المواصفات العالمية (الأيزو) غاية في حد ذاته أم وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة ؟

مما لا شك فيه أن الوسيلة والغاية كلمتان نسبيتان واستخدام أي منهما للدلالة علي الأخر يعتمد اعتمادا رئيسيا علي الموضوع مجال البحث وعلي صاحب الشأن ، فما يعتبره البعض غاية يمكن أن ينظر إليه البعض الآخر علي أنه وسيلة والعكس صحيح ، **وفي الواقع فإن شهادة الأيزو ٩٠٠٠ شأنها في ذلك شأن الشهادات العلمية التي يعتبرها البسطاء غاية في حد ذاتها ، بينما ينظر إليها أصحاب الرأي علي أنها وسيلة للبحث والتحصيل . ويحسن التذكير هنا بوجود اختلاف جوهري بين الشهادتين** ، فشهادة الأيزو تمنح للمؤسسات والشركات ولا يجوز منحها للأفراد بينما تمنح الشهادات العلمية للأفراد ولا يجوز منحها للمؤسسات **وفي الحقيقة أن شهادة الأيزو تعتبر وسيلة لا غاية فهي وسيلة لمنهجية العمل وضبطه وتطويره والتقليل من المعيب والحد من تكلفة الانتاج وبالتالي تساهم في تحقيق الجودة من المنظور الشامل التي هي**

في نهاية المطاف وسيلة أيضا لكسب رضا العميل مما ينعكس ايجابيا علي نجاح المؤسسة أو الشركة .

لقد أصبحت الجودة من المنظور الاداري الشامل هدفا لكل المؤسسات الطموحة التي تترفع بنظرها عن مواقع أقدامها وتنظر الي المستقبل المشرق بمنظور العصر وديناميكية الاقتصاد العالمي الحديث .

ومن المؤكد أن أهم ما يميز نظريات ونظم وآليات الجودة من المنظور الاداري الشامل أنها تركز علي مفهوم البقاء والاستمرار والتطوير من خلال استشراف أفاق المستقبل بدلا من الربح السريع المتعجل . ولقد أثبت الواقع والتجربة أن الجودة من المنظور الاداري الشامل بمفهومها وأبعادها وأصولها العلمية والمهنية هي السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطوراته والذي يمكن أن يساعد المؤسسات الإنتاجية المحلية للوصول الي العالمية والعمل علي كسب السباق وكسب المنافسة والتربع علي قاعدة صلبه في السوق العالمية . **ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة الانتاجية مطالبة بالتأكيد علي مفهوم الجودة من المنظور الاداري الشامل واعتباره أساسا وهدفا تبني عليه هيكلة أعمالها وانتاجها** . هذا وعلي الرغم مما يكتنف نظم الأيزو من غموض وصعوبات إلا أنه يجب أن تتسلح به المؤسسات الانتاجية والخدمية ليس فقط باعتبارها شهادة أو جواز سفر تيسر علي المنتج تخطي الحدود الدولية بل لكونها آلية تساعد المؤسسة أو الشركة علي إصلاح نفسها وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها والتمشي مع التطورات الراهنة في ظل منظمة التجارة العالمية لاسيما أنه لا محيص من خوض غمار الساحة الدولية وترويض النفس للتعايش معها وذلك لأسباب منها :

- أن العالم بأسره قد أصبح سوقا متكاملة (توحد السوق العالمي) في ظل العولمة الاقتصادية . وتلاشي الحواجز الجغرافية أمام حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال .
- أن الدول النامية مرتبطة بالسوق العالمي ارتباطا وثيقا .
- لم يعد هناك خيار أمام الدول النامية سوي الاعتماد علي الاقتصاد العالمي من أجل تصريف منتجاتها وللحصول علي رأس المال والتكنولوجيا والخبرات .

يتضح من كل ما سبق أن علي الدول مسايرة الركب واغتنام الفرص التي يمكن أن تتحقق عبر القفز علي قطار منظمة التجارة العالمية مما ينعكس ايجابيا في تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية في الأسواق الدولية وزيادة الصادرات الصناعية وحماية المنتجات الوطنية من الاجراءات التعسفية التي قد تفرضها الدول الأجنبية وضمان عدم التحيز ضد الصادرات الوطنية في الأسواق الأجنبية لمصلحة منتجات أخري وتهيئة الظروف المناسبة للاستثمارات الجديدة والتوسع الاستثماري وبالتالي تقوية الاقتصاد ورفع مستوي نموه .

وأخيرا هل يعني الحصول علي شهادة المواصفات العالمية للجودة (الأيزو) تحقيق الأهداف المنشودة من المنظور الاداري الشامل للجودة ؟

للأسف الشديد مازالت الاجابة عن هذا التساؤل غامضة سواء بين المفكرين والكتاب أو بين الشركات التي تسعي الي الحصول علي تلك الشهادة ، ولكننا سنحاول الاجابة علي هذا التساؤل من منظور إدارة الجودة الشاملة في الجزء التالي آملين أن يتسع صدر المهتمين بهذه القضية ، حيث أننا – كما

أوضحنا في مقدمة تلك السلسلة – تستهدف توحيد لغة الحوار حول مفهوم إدارة الجودة من خلال اثارة علمي وموضوعي مبني علي أسس وحقائق علمية .

٣- علاقة توكيد الجودة (شهادة المواصفات العالمية) بإدارة الجودة من المنظور الاداري :

إن حصول المؤسسة علي شهادة المواصفات العالمية (ISO) لا يعني الكمال ، إنما يعني أن جميع الأعمال والاجراءات تؤدي في نهاية المطاف الي إنتاج سلعة أو خدمة ما ، في ضوء إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال .

وبالتالي فإن مراجعتها باستمرار يساعد علي تطوير الأنشطة والعمليات المؤثرة علي جودة المنتج النهائية مما يؤدي تحسينه وتطويره .

لكن بالرغم من أهمية الحصول علي شهادة الأيزو : ماذا يتم في الواقع العملي بالنسبة لكثير من المؤسسات خاصة في الوطن العربي ؟

لقد أصبحت شهادة المواصفات العالمية (أيزو) دعاية للشركات أكثر من كونها وسيلة للتحسين والتطوير حيث انتشرت الاعلانات عن المصانع التي تحصل علي تلك الشهادة . وهذا التسابق المحموم نحو شهادة الأيزو يهدد بجعل مسألة إدارة الجودة مسألة عادية تؤثر فيها عمليات التقليد والدعايات مع أن إدارة الجودة تمثل في بداية الأمر ثقافة ومن ثم إنتماء والتزام ومن ثم فهي أكبر من ذلك الفهم القاصر بكثير . **لذا لابد من التطرق لبعض النقاط المهمة حول هذا الموضوع .**

أولا : الحصول علي شهادة بالجودة شيء والانتماء الي الجـودة شـيء آخر ، فالالتزام بإدارة الجودة يتطلب أمورا واحتياجات واهتمامات فـي غايـة الرقي فالجودة منها :

- ما هو إداري (كيانات متعددة) .
- ما هو مادي (أموال وأصول) .
- منها ما هو بشري (مهارات وسلوكيات) .
- منها ما هو فني (معرفة وتأهيل) .. الخ .

كما أن الالتزام بإدارة الجودة يفرض تغييرات جذرية فـي المؤسـسة والالتزام بإدارة الجودة بدءا من شكل الهيكل التنظيمي وأسـلوب الادارة الـي شخصية المدير واهتماماته . ولكي نفرق بين المؤسسة التي تهتم بإدارة الجـودة قولا وفعلا والاخري التي لا تعير الجودة أهمية كافية أو تنظر إليهـا كـشعار وشهادة فقط نجد أن هناك اختلافات كبيرة وعميقة بـين هـاتين المؤسـستين . خاصة من حيث النظر الي المؤسسة من المنظور الاداري والمنظور العام مما ينعكس أثره علي الاختلاف في المجالات التالية :

- الاهتمام بالبحوث والتطوير .
- الاهتمام بالتدريب والتنمية البشرية .
- تحقيق الريادة – التقنية .
- تشجيع العمل الجماعي والابتكار .
- فتح خطوط الاتصال واستمراريتها .
- توفر القيادات الواعية والمتفتحة .

- الاهتمام بالعميل وجعله العامل الأول الذي يؤثر في قرارات وتصرفات المؤسسة .

إذن إدارة الجودة كمبدأ يعني الاهتمام بهذه المتطلبات من خلال النظر الي المؤسسة من المنظور الاداري أما المؤسسة التي تحاول الحصول علي شهادة أيزو كدعاية فارغة فهذه لا ناقة لها في الجودة ولا جمل . ونظرتها علي المؤسسة ما هي كيان مادي يسعي الي إنتاج سلع أو خدمات .

ثانيا : إن إدارة الجودة قبل أن تكون شهادة فهي سلوك وثقافة علي مستوي القائد والأفراد بل وعلي مستوي المؤسسة ككل . والتفكير في تحقيق إدارة الجودة هو قرار استراتيجي بلا شك . ويعتبر هذا النمط التفكيري الهادف مكسبا للادارة وللمؤسسة وللمجتمع ، ولكن التفكير والرغبة والطموح لا يعني شيئا بالمرة إذا لم يصاحبه استعداد وولاء وتضحية .

لذا كان لزاماً علي القيادات الادارية في مؤسساتنا العربية أن تفصح عما تريد وعما تطمح إليه :

هل تطمح إلى أن تصل بمؤسساتهم الي مصاف العالمية وتكون لها مواطيء أقدام مثل الآخرين في زمن زوال الحدود وحمي التنافسية بين المؤسسات والمنتجات ؟ وإذا كانت بالفعل ترغب في ذلك فإن عليها النظر الي شهادات الأيزو كوسيلة أو آلية للوصول الي منتج (خدمة أو سلعة) يتسم بالجودة والقدرة علي التنافس ومن ثم تحقيق منافع العملاء في الأسواق المختلفة .

أم أنها ترغب في اتخاذ إجراءات شكلية تحصل بمقتضاها علي شهادات تعلق علي الحوائط أو أختام تصك علي المنتج ، ربما للتغرير بالعميل أو الحصول علي الشهرة ؟ وإذا كانت النية تتجه نحو هذا البديل ، فلا يجب أن

نطمح كثيرا في مستقبل زاهر لتلك المؤسسات في زمن العولمة الاقتصادية ، فالتبني شيء والتجني شيء آخر .

واستكمالا للحديث عن علاقة شهادة المواصفات العالمية بإدارة الجودة من المنظور الاداري فإننا نود أن نوضح العلاقة بين تلك المواصفات والمنظور التسويقي الحديث باعتباره أساس إدارة الجودة من المنظور الشامل . وتوضيحنا لهذه العلاقة يتم من خلال طرح التساؤل التالي :

ما هي أهمية هذا المدخل (مدخل توكيد الجودة من خلال شهادة المواصفات العالمية) من المنظور التسويقى الحديث .؟

بداية لابد أن نعترف بأن هذا المدخل قد ساهم في تحقيق النتائج التالية :

- توفير الحماية ضد مشكلات الجودة .
- ثم تزويد العملاء بالثقة فى سلامة الاداء

ومن هنا ساهمت هذه الخطوة (أي استخدام هذا المدخل) في ايجاد مؤسسات قادرة على انتاج سلع وخدمات مطابقة للجودة حيث تلتزم تلك المؤسسات بإتباع مواصفات المعايير الدولية . ومن ثم اصبح من المفترض نتيجة للالتزام بمواصفات تلك المعايير الدولية الوفاء بمتطلبات العملاء وبأسعار ملائمه لهم . **لكن هل يعنى هذا الاسلوب أنه حقق حاجات العملاء وحل مشاكلهم ؟**

وبمعنى آخر هل يعتبر هذا المدخل أخر المطاف فى بناء مؤسسة تتمتع بإدارة الجودة ؟ الحقيقة أنه مازال بهذا المدخل كثير من التناقضات والتى تتمثل فى أن بعض المؤسسات حاصلة على شهادة ISO 9000 ورغم ذلك فإنها في نفس الوقت تطبق عمليات تقليدية للتفتيش على الجودة بما لا

يضمن تحقيق إدارة الجودة بشكل كلى أو شامل وفي النهاية عدم تحقيق منافع العملاء . وأيضا مؤسسات أخرى تظهر من خلال عملية التقيـيم انهـا تطبـق مواصفات المعايير الدولية ولكنها تنتج منتجات تفى بالمواصفات المحددة ولكن دون أن يكون لديها نظم أخرى مدعمه لاستمرار التحسين مثال ذلك عدم وجود نظام شامل لتحفيز العاملين لإحداث تحسينات مستمرة فى العمليات والمنتجـات للوفاء بحاجات العملاء ومن ثم حل مشاكلهم .

كذلك بعض المؤسسات تلتزم بمواصفات المعايير الدولية وتنتج منتجات ذات مواصفات محددة ولكنها لا تفى بحاجات ورغبات العملاء ومن ثـم فإنهـا بعيده عن حل مشاكل العملاء انها تلتزم بكثير من متطلبات المعـايير الاداريـة التى تحددها مواصفات المعايير الدولية دون ان يكون هناك تحديد مسبق لمعايير الجودة من وجهة نظر العميل .

لكن إذا تم الاستعانة بمعايير المواصفات العالمية بموضوعية ،وتمـت المراجعة والتقييم بشفافية بعيداً عن المجاملات والنواحى الشكلية فإنها يمكن أن تساهم في تحقيق المزايا التالية من المنظور التسويقي :

- زيادة معدلات ولاء العملاء للمؤسسة لارتفاع ثقتهم بها .
- تحسين الحصة السوقية نتيجة تقديم خدمة أفضل وزيادة المبيعات .
- ارتفاع أسعار الأسهم وما يترتب علي ذلك من جذب المزيـد مـن الاستثمارات.
- انخفاض المطالبات نتيجة تحسين الجودة .
- زيادة الإنتاجية وانخفاض التكلفة .
- زيادة القيمة المضافة .

لكـــن هـــل معني ذلك أن تطبيق تلك المعايير يعني تطبيـــق المفـــاهيم التسويقية الحديثة ؟

إن مجرد تطبيق تلك المعايير قد ساهم في تحقيق المزايا السابقة ولكـــن مازالت المفاهيم التسويقية الحديثة والتي تعتبر أساس إدارة الجودة بعيـــدة كـــل البعد عن التطبيق ولن تتحقق إلا في إطار إدارة الجودة من المنظور الاداري . وهذا ما سنحاول الوصول إليه في الوحدة الأخيرة من تلك الوثيقة .

الخلاصـــة

لقد اتضح لنا من خلال جولتنا النقاشـــية الـــسابقة لعلاقـــة المواصفات العالمية للجودة بإدارة الجودة مـــن المنظـــور الاداري الحقائق التالية :

١- تطور الفكر الإداري تجاه إدارة الجودة والتحول من مجرد التركيز علي الجانب الفني للتأكد من تطابق المواصفات الفنية التي يحددها المنتج عن طريق عمليات الفحص والتفتيش الفني المستمر الي توفير الثقـــة لـــدي العميل من خلال التأكد من الالتزام بمجموعة من الإجراءات والمتطلبات العالمية والتي تعرف باسم مواصفات الأيزو ISO ويمكن تعريف هـــذا المدخل من المنظور الاداري بمدخل التوجه بالإجراءات Procedures Orientation approach

٢- يهدف هذا المدخل - التوجه بالإجراءات - الي التحقـــق مـــن اتبـــاع مجموعة من الإجراءات الإدارية . وهذه الإجـــراءات تعتبـــر بمثابـــة مجموعة من المتطلبات الأساسية لتوفير نوع من الثقة لدي العميل بجودة المنتج .

وعليه يمكن أن تعرف إدارة الجودة طبقا لهذا المدخل بأنها : مجموعة من الانشطة التى تقوم بها الوحدات الفنية للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة من خلال الالتزام بمواصفات المعايير الدولية .

إذا كانت تلك الإجراءات الإدارية توفر نوع من الثقة والاطمئنان للعميل علي الدقة في توفير المنتج طبقا للالتزام بتلك المواصفات العالمية ، **إلا أننا نتساءل هل :**

- هو مجرد الالتزام الدقيق بتلك الإجراءات تحقق أهداف العميل والتى تتمثل فى تحقيق المنافع التى يتوقعها هذا المنتج ؟

دعنا ندعم وجهة نظرنا بطرح مجموعة من التساؤلات علي سبيل المثال:

١/٣ السؤال الأول : هل مجرد الالتزام بالإجراءات التى يجب أن تتبع عند التخطيط لبرنامج تدريبى معين أوالالتزام بتدبير كافة الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ البرنامج والالتزام بقواعد محدده عند التنفيذ[١] ، تلبى احتياجات المتدرب وتحقق المنافع التى يتوقعها من مشاركته للبرنامج ؟ أو ان جوده البرنامج تنتهى باجتياز المتدربين البرنامج ؟ وهل يعتبر زيادة عدد المتدربين الذين حضروا البرنامج التدريبي مؤشر علي ارتفاع مستوي جودة البرنامج ؟

٢/٣ السؤال الثاني : في مجال التعليم الجامعى حيث تعلو الأصوات حاليا والتي تنادي بضرورة الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد[٢] وعليه تتشكل اللجان وتستمر الاجتماعات طويلاً وهنا دعنا نطرح مجموعة من التساؤلات من أهمها:

---

(١) أنظر ملحق رقم (٤)

(٢) تم إعداد مشروع توكيد الجودة والاعتماد من قبل اللجنة القومية لتوكيد الجودة والاعتماد .
Quality Assurance and Accreditation Project (QAAP)

- هل مجرد الالتزام بوضع نظام داخلـــى لتوكيـــد الجـــودة ، طبقـــا لمواصفات مشروع توكيد الجودة والاعتماد على مستوى اى كليـــة من الكليات والذي يتضمن مجموعة من العناصر مثل :
- تحديد رسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية المطلوب تحقيقها
- تنمية وتأكيد الالتزام التنظيمى بثقافة توكيد الجودة .
- تحديد مجموعة من المعايير الاكاديميـــة ومعـــايير الاداء الافـــضل العالمية Benchmarking
- إنشاء وحده جودة على مستوى الكلية .
- إعداد تقارير للمراجعة الدورية من قبل جهات الاعتماد .

هل كل ذلك يؤدى فى النهاية الى تحقيق منافع عملاء الكلية : الطالب – المجتمع المحلى والقومى – البيئة............الخ[١] .

- هل يتم قياس مستوي الجودة بأعداد الخريجين ؟
- هل تنتهي ادارة جودة التعليم الجامعى باعداد تقارير تحفـــظ فـــى سجلات ثم تستمر سفينة التعليم تسير في نفس الاتجاه الســـابق أم انها تترنح وقد صدمتها رياح التغيير ومن ثم تتجه نحو الغرق ؟
- هل يدرك المسئولون عن إدارة الجودة ان المنتج الجامعى (خدمـــه تعليمية أو بحثية أو استشارية) من وجهه نظر العميل لا تتمثل فـــى إجراءات تقديم الخدمات من خلال مجموعة من الامكانيات الماديـــة والبشرية بل تتمثل فى مجموعة من المنافع التى تساهم فـــى حـــل مشاكله ؟

---

[١] أنظر الملحق رقم (٥) .

هل يدرك المسئولون عن جودة التعليم الجامعى أنهم يفرضون منتج معين بمواصفات معينة طبقا لرؤية عالمية أو محلية على عملاء المؤسسة الجامعية ؟

٣/٣ السؤال الثالث : في مجال تقديم الخدمات المصرفية الاسلامية :

دعنا أيضا نطرح التساؤل التالي :

هل تقتصر جودة الخدمات المصرفية الاسلامية علي مجرد التزام مقدم الخدمة بالاجراءات والمستندات المحددة من قبل البنك ؟ بمعني آخر هل يعني تقديم تلك الخدمات في إطار إجراءات محددة ودون أن يكون مقدم الخدمة مدرك ومقتنع بتوافق تلك الخدمات مع الشريعة الاسلامية تحقيق لمعايير الجودة المطلوبة من قبل عميل تلك الخدمات ؟ وهل استطاع البنك منتج تلك الخدمات لتحقيق منافع العميل خلق الانطباع العام في المجتمع عن مدي شرعية تلك الخدمات لدي الرأي العام في المجتمع ؟ بمعني آخر هل استطاع البنك تحقيق عناصر جودة تلك الخدمات وخاصة عنصر المصداقية والاعتمادية وغيرها من عناصر جودة تلك الخدمات ؟ أم أنه – أي البنك لم يساهم بشكل ايجابي في خلق الوعي المصرفي الاسلامي ومن ثم فقد الثقة والمصداقية لدي العميل ؟

إننا لم نطرح تلك التساؤلات من قبيل الصدفة البحته أو لمجرد تصيد أخطاء او إثارة البلبلة والشكوك حول قيمة الجهود المبذولة فى هذا الصدد ولكن طرحناها بهدف المناقشة الموضوعية وتصحيح المفاهيم حول ادارة الجودة اذا كان هناك مبرر لذلك.

هذا وسوف تكون إجابتنا علي هذه التساؤلات في الوحدة الخامسة والمتعلقة بمناقشة مستوي جودة الأداء الاداري للمؤسسات المصرية طبقا للثقافة الادارية السائدة لدي إدارة المؤسسات العربية .

٣- إننا نؤكد علي أهمية المتطلبات والإجراءات ولكن ما نود أن نؤكد عليه هو أن توجه هذه الإمكانيات والإجراءات نحو تقديم منتج يحقق معايير جودة العميل هذا من ناحية ومن ناحية أخري نود أن نؤكد ضرورة الالتزام بجودة أداء كل نشاط داخل المؤسسة ولا يقتصر فقط علي مجرد اتباع مجموعة من القواعد والاجراءات وإجراء تعديلات طبقا لعمليات المراجعة الدولية التي تجري من أجل التأكد من مطابقة المواصفات .

٤- أننا أيضا ننوه ونؤكد علي أهمية الحقائق التالية :

٤/١ التوجه في ممارسة الأنشطة الجامعية بمعايير أداء كل نشاط .

٤/٢ توجه كل نشاط بمعايير الجودة المطلوبة للعمل .

٤/٣ الاستفادة من المواصفات العالمية في تحقيق جودة الأداء والأدوار الادارية لجميع كيانات المؤسسة من أجل التوجه نحو تحقيق منافع العملاء .

٥- فلقد أصبح مجرد الاعتماد علي تحقيق مبادىء وأسس الأيزو ٩٠٠٠ ISO في ظل المنافسة العالمية غير كاف ومن ثم أصبح المطلوب هو مدخل جديد يتوافق مع تعريف الجودة من وجهة نظر عملاء المؤسسة . أي تلبية حاجات وتوقعات العملاء بالسعر المناسب وفي المكان والوقت المناسب بل أيضا تزويده بالمعلومات الأساسية التي تساعده علي الشراء .

٦- يتضح مما سبق أيضا أن إدارة الجودة من منظور مدخل توكيد الجودة يتشابه الي حد كبير مع المدخل السابق (مدخل التفتيش الفني) خاصة فيما يتعلق بالتركيز علي وظيفة الرقابة التي تسند الي معايير المواصفات الدولية إلا أن إدارة الجودة تتم في غيبة الآليات التالية :

٦/١ آليات منظومة العمل الاداري والتي لا تقتصر علي رقابة الأداء لتحقيق المواصفات الدولية لمتطلبات جودة الأداء .

٢/٦ آليات التعرف علي احتياجات ورغبات السوق وبالتالي أصبح المطلوب هو التحول الي مدخل جديد يعتمد علي إنتاج ما يمكن تسويقة بدلا مما يتبع في إطار تلك المعايير وهو تسويق ما يمكن إنتاجه ، **بمعني آخر فإن هذا المدخل في إطار تلك المعايير يركز علي الأبعاد التالية :**

- دقة تصميم المنتج من خلال التخطيط تجاه جودة المنتج عن طريق تحيد خصائص المنتج أخذا في الاعتبار رغبات العميل ثم ترجمتها الي تصميم مناسب للمنتج .
- دقة الأداء لجميع الأنشطة التنفيذية طبقا للمعايير المحددة لتحقيق المنتج.
- دقة المطابقة بين المواصفات المحددة والأداء الفعلي للمواصفات المحددة وتحديد فجوة الأداء بينهما .

وإذا كان التحول الي المواصفات العالمية يمثل مرحلة من مراحل تطور إدارة الجودة من المنظور الاداري ، فإن الجهود لم تتوقف من قبل المفكرين والباحثين للوصول الي مداخل آخري تضيف أبعاداً جديدة لمفهوم الجودة من المنظور الاداري ومن تلك المداخل مدخل الجودة الشاملة ، تساهم في تحقيق الحقائق السابقة ، **لذلك يتعين علينا الاجابة علي التساؤلات التالية :**

ما هو مفهوم الجودة الشاملة ؟

- وما هي الأسباب التي ساهمت التحول نحو هذا المدخل ؟ ما هي أهم محاوره ومبادئه ؟ وما هي أهم المزايا التي تعود علي المؤسسة من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ؟ هل هذا المدخل يعتمد علي المداخل الأخري السابقة ؟ ان هذه التساؤلات المرتبطة بهذا المدخل **سوف نجيب عليها في الوحدة التالية .**

الوحـــدة الثالثـــة

UNIT THREE

إدارة الجودة الشاملة
بداية التحول من توكيد الجودة
إلى إدارة الجودة من المنظور الإداري



الوحـــدة الثالثـة

إدارة الجودة الشاملة

بداية التحول من توكيد الجودة

إلى إدارة الجودة من المنظور الإداري

تقـــديم :

استعرضنا في الوحدة السابقة تحول الفكر الاداري تجاه إدارة الجودة من منظور فني الي منظور إجرائي أي التحقق من مطابقة المواصـــفات العالميـــة للجودة ، وقد خلصنا الي أن الجودة ليست قاصرة فقط علي مطابقة الإجراءات، بل قضية تخرج عن مجرد اتباع مجموعة من المعايير ، وإن كانت تلك المعايير تمثل أحد عناصر البنية الأساسية للجودة الشاملة وتساهم بشكل ايجـــابي فـــي تحسين مستوي الأداء ومن ثم تحقيق إشباع حاجات ورغبات العمـــلاء ، إلا أن هناك بعض الآليات الادارية الأخري التي تؤثر علي تنفيذ تلك الاجراءات .

إن وضع الإجراءات - أيا كانت تلك الاجراءات من حيـــث الـــسهولة والصعوبة - شيء ووضع تلك الاجراءات موضع التنفيذ شيء آخر . **ومن ثـــم فلابد من توافر مجموعة من الآليات الادارية التي تساهم فـــي تحقيـــق تلـــك الاجراءات في إطار معايير جودة العملاء وجودة أداء كل نشاط من الأنشطة .**

ومن هنا فقد حدث تطور في الفكر الاداري تجاه إدارة الجودة ويـــدور هذا الاتجاه حول البحث عن آليات إدارية جديدة تساهم في ضبط جـــودة الأداء لاشباع حاجات ورغبات العميل في السوق في إطار الاستفادة بمعايير الجـــودة

العالمية (ISO) . ومن المداخل التي توصلت الي تلك الآليات الادارية ما يعرف باسم إدارة الجودة الشاملة .

هـــذا ويعتبر مدخل إدارة الجودة الـــشاملة Total Quality (TQM) management **أحـد المـداخل الحديثـة لإدارة الجـودة** The modern approaches of quality Management والتي ساهمت في التوصل الـــي آليات ومفاهيم جديدة لضبط إدارة المؤسسة نحو تحقيـــق احتياجـــات ورغبـــات العملاء .

من هـــذا المنطلق تهدف تلك الوحدة إلقاء الضوء علي هذا المدخل من حيث مفهومه ومبادئه وأهميته وأهم رواده ويتحقق هذا الهدف من خلال الاجابة على مجموعة التساؤلات من أهمها :

- ما هي أســـباب التحول نحو هـــذا المدخل ؟
- ماهو مفهوم ومباديء مدخل ادارة الجودة الشاملة ؟
- ما هى أهمية تطبيق مدخل الجودة الشاملة ؟
- من هم رواد هذا المدخل وماهى مساهمات كل منهم ؟
- ماهو الفرق بين مدخل الجودة الشاملة وبين المعايير الدولية للجودة ؟
- ما هي أهم الأبعاد التنظيمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ؟

والآن دعنا نناقش التساؤلات السابقة :

١- أسباب التحول نحو المداخل الحديثة فى ادارة الجودة ، بدءاً من مدخل الجودة الشاملة :

لقد كان السعي نحو إيجاد مداخل الجديدة للجودة ، منها مـــدخل الجـــودة الشاملة أسباب عديدة ومن بين تلك الاسباب مايلى :

١/١- الضغوط من أجل التغير التى تعرضت لها الـــصناعات الانتاجيـــة والخدمية لمواجهة التحديات العالمية وخاصة المنافسة العالمية وقوة نفــوذ العملاء والموردين وغيرهم .

٢/١- التقدم التكنولوجي وتأثيره على المنافسة فـــى الاســواق المحليــة والعاليمة .

٣/١- التغيرات الديموغرافية المتعلقة بالسكان وما ارتبط بها من تغيرات فى الدخول والأنماط الاستهلاكية .

٤/١ التكتلات التجارية الجديدة وفتح اسواق العالم أمام منتجــات جميــع الدول . وهنا يجب ان نلاحظ أن الصناعة البريطانيـــة والأمريكيـــة قــد أصبحت مهدده بالخروج من حلبة المنافسة ليس فقط بسبب تقدم الصناعة في الدول الأوربية بل أيضا التقدم الصناعى فى كل من اليابان ، تايوان ، كوريا ، الصين وماليزيا وغيرها من دول جنوب شرق آسيا .

وقد أكدت تلك التحديات التى واجهت الصناعة الامريكية والبريطانية أنه لا غنى عن ادارة الجودة فى اطار جديد ، ومن هنا بدأ التفكير فى مدخل الجودة الشاملة كمدخل يضمن لمؤسسات الدول المختلفة البقاء والاستمرارية .

ولكن هل يعنى هذا أن إدارة الجودة الشاملة هى المدخل الوحيد فى المعادلة الجديدة لاستعادة القدرة التنافسية للمؤسسة ؟

بالطبع أن الجودة الشاملة تعتبر مطلب جوهرى ولكنها لا تكفى وحـــدها لحل جميع المشكلات بل يجب دراسة كافة العوامل المؤثرة على تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسات والتى يبرزها مدخل الكيانات **(والذى سنركز عليه فى الوحده السادسة)** .

٢- مفهوم الجودة الشاملة :

على ضوء مساهمات رواد هذا المدخل أمثال ديمنج وغيره (كما سنشير فيما بعد) فقد تعددت تعاريف مدخل الجودة الشاملة ولما كان مدخلنا هو عدم الدخول في مناقشات جدلية حول المفاهيم المختلفة والمحاور التي يركز عليها كل تعريف ، لذا فقد قمنا بدراسة تحليلية لبعض تلك التعريفات من أجل وضع تعريفاً شاملاً للجودة الشاملة . ومن بين التعريفات التي قمنا بدراستها التعريفات التالية(١) :

- **تعريف هيئة البريد البريطانية**

الجودة الشاملة هي طريقة شاملة للعمل تنتشر فى المؤسسة ككل ، تسمح لجميع العاملين كأفراد وكفرق عمل بإضافة قيمة للعمل وتلبية حاجات العملاء بصفة مستمرة .

- **تعريف هيئة السكك الحديدية البريطانية .**

إدارة الجودة الشاملة هي السعي لتلبية وإشباع حاجات العملاء .

- **تعريف Cullen and Hollingum**

تعنى الجودة الشاملة عدم إنتاج وحدات معيبة على الإطلاق فى المنتجات الخارجة من المصنع وفى الخدمات المقدمة منه وهى تعنى تحقيق الجودة فى جميع مجالات عمل المؤسسة .

- **تعريف John pike and Richard Barnes**

إدارة الجودة الشاملة هى عملية تستهدف تنمية الأفراد والمؤسسات بهدف زيادة مستوى رضاء جميع أولئك المعنيين بالمؤسسة : العـــملاء والموردين والعاملين وغيرهم .

---

(١) John Pike and Richard Barnes" **TQM In Action A Practical Approach to Continuous Performance Improvement** (Ist ed London : Chapman and Hall, 1994) PP 14 – 12 .

- **تعريف الجودة وفقا للمعيار البريطاني BS 5750.**

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المؤسسة التي تهدف لاستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها .

وفي إطار تلك التعريفات فقد أمكننا التوصل الي مفهوما شاملا للجودة الشاملة والذي يتمثل في أن الجودة الشاملة هي بمثابة: مدخل (أسلوب) لإدارة أنشطة المؤسسة بهدف استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة بطريقة اكثر كفاءة وفعالية من اجل تلبيه واشباع حاجات ورغبات جميع عملاء المؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال التكامل والتحسين المستمر لجميع الأنشطة المختلفة بالمؤسسة لتحقيق جودة عناصر المنتج. وذلك عن طريق العمل الجماعي وباستخدام الأساليب الكمية والوصفية لقياس وضبط الأداء ، وفي إطار رسالة ورؤية واضحة للمؤسسة "

والآن ما هي أهم المحاور الاساسية التى يتضمنها هذا التعريف.

يتضح من هذا التعريف أن اهم المقومات الأساسية للجودة الشاملة انما تتمثل فيما يلى :

١- أن إدارة الجودة الشاملة هى مدخل وأسلوب شامل للعمل يتضمن جميع الانشطـــة والعمليات والأفراد فى جميـــع أجـــزاء المؤســـــسة فـــى منظـــومة متكاملة.

٢- إن تلبية وإشباع حاجات العملاء هى جوهر إدارة الجودة الشاملة.

٣- إن إدارة الجودة الشاملة لا تنطبق فقط على عمليات انتاج السلع التى يتم تقديمها للعملاء بل ايضا على عمليات إنتاج الخدمات.

٤- تسعى إدارة الجودة الشاملة الى منع حدوث عيوب في السلع والخدمات التى يتم تقديمها للعملاء .

٥- تستعين إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الأساليب الكمية وغير الكمية لضبط الجودة .

٦- تعمل إدارة الجودة الشاملة في إطار تحديد رسالة ورؤية واضحة للمؤسسة يتم تحديدها في إطار خطة عامة للمؤسسة .

٣- مساهمات رواد مدخل الجودة الشاملة :

لقد ساهم الكثير من المفكرين فى وضع مبادىء وأسس مدخل الجودة الشاملة حيث أضاف كل منهم مجموعة من الأسس والمبادىء من أجل الارتقاء بمستوى الجودة من منظور شامل ويوضح الجدول التالى هؤلاء الرواد ومساهمات كل منهم[(١)]

(١) اعتمدنا فى اعداد هذا الجزء علي عدة مصادر من بينها :

(١/١) لويد دوبيز ، ادارة الجودة ، التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج ، ترجمه حسن عبد الواحد، ١٩٩٧.

(٢/١) الشبكة الدولية للمعلومات Internet .

(٣/١) د. توفيق عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره .

(1/4) Robert Louis LLood, Beyond TQM (New York Johon Wiley and Sons 1993)

(1/5) John S Oakland Total quality Management Text With Cases OxFord Butterwoth Heine Mann Second Edition 1996 - 1997

(٦/١) د . محمد محمد إبراهيم ، المدير والاتجاهات الادارية الحديثة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٨) .

جدول رقم (٣)

إسهامات رواد الجودة

الـــــرواد	الإسهامـــــــات
ديمنج Deming	يعـد صـاحب أول إسـهام فـي مجـال إدارة الجـودة علـى مـستوى العـالم ويرجـع إليـه الفـضل فـي ترسـيخ مبـادئ الجـودة فـي اليابان ، ولقد حدد ١٤ عنصراً للجودة وهي : ١) تحسين الجودة كهدف مستمر. ٢) لا يمكن قبول الأخطاء أو التأخير أو الخامات المعيبة أو الأداء البشرى السيئ ٣) منع الأخطاء بدلا من كشفها أي التوقف عن التفتيش . ٤) عدم الاعتماد على السعر وحده في إنجاز الأعمال . ٥) التحسين المستمر لنظم الإنتاج والعمليات بداية من : تصميم المنتج ، تصميم العملية ، أدوات التدريب ، الآلات ، تتابع العملية الإنتاجية ، الإدارة . ٦) بناء نظم قيادة فعالة يتمثل دورها في التحسين والتطوير بدلا من إصدار الأوامر ٧) بناء نظام للتدريب وتعليم العاملين الأداء الصحيح من أول مرة. ٨) تبديد الخوف بين العاملين بهدف تنمية أدواؤهم وزيادة مستوى رضاؤهم الوظيفي وبالتالي ولاؤهم للعمل. ٩) إزالة الحواجز بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة . ١٠) استبعاد الأهداف الرقمية والشعارات التي تطالب بتحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية دون أن يصاحبها تحسين مستمر ١١) الاعتماد على الإدارة بالأهداف بدلا من المعايير الرقمية فى الأداء. ١٢) جعل العاملين يشعرون بأدائهم لرفع روحهم المعنوية وزيادة درجة التزامهم تجاه المؤسسة . ١٣) الاتجاه نحو التعليم والتدريب الذاتي . ١٤) الجودة هي مسئولية كل العاملين داخل المنظمة . وقد حدد د. دمينج مجموعـة من المعوقـات التـي تعوق أي مؤسسة عن تحقيـق أفـضل مـستويات الجـودة والتـي أطلـق عليهـا الأمـراض المميتة أو المهلكة The deadly diseases والتي تتمثل في: ١) عدم وجود هدف محدد للمؤسسة . ٢) التركيز على تحقيق الربح على المدى القريب . ٣) الاعتماد على الوسائل التقليدية فى تقييم الأداء مثل (تقدير

	الجدارة – التقارير السنوية للأداء .....) ٤) احتكار العملية الإدارية من قبل في الإدارة العليا. ٥) إعتماد المؤسسة على المعايير المرئية من خلال التقارير والارقام المرتبطة بالأداء الفعلى . ٦) التكاليف المبالغ فيها فى الرعاية الطبية للعاملين وكذلك مدة الضمان من العناصر التى تمثل تكلفة زائدة على المؤسسة .
جوزيف جوران Juran	كان جوزيف جوران من أوائل من ربط بين الجودة ودور الادارة حيث درس مناهج ادارة الجودة وأبرز أهمية الادارة فى تطبيق منهج الجودة حيث اعتبر أن ضعف مستوى الجودة سببه الرئيسى سوء الادارة. حيث تتطلب الجودة مدخل تنظيمى واسع النطاق وأساسه الادارة . وقدم جوران برنامجه للجودة فيما يسمى بثلاثية الجودة لجوران وتتمثل هذه الثلاثية فيما يلي :- ١) التخطيط للجودة. ٢) الرقابة على مراحل تطبيق منهج الجودة. ٣) التحسين المستمر. كما اهتم جوران بمجموعة من المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالجودة مثل :- • مفهوم منع الاداء السيىء. • مفهوم التطوير فى كل مراحل العملية الانتاجية . ولقد استخدم تحليل باريتو والذى يعتمد على أن عدد محدود من الاسباب لها تأثيرات كبيرة على المشكلة (٢٠% من الأسباب تؤدى إلى ٨٠% من النتائج)
كروسبى Crosby	حدد كروسبى عدة عناصر للرقابة على الجودة والتى تتمثل فى: ١- تعتبر الجودة نظام للتحسين والتطوير المستمر. ٢- الجودة هدف للمنظمة وليس لادارة الانتاج فقط. ٣- الرقابة على الجودة هى وسيلة لتحقيق الجودة من خلال قياس الاداء الفعلى ومقارنته بالاداء المخطط ثم تحديد الفجوة واتخاذ الاجراءات التصحيحة . ٤- تهدف الجودة الى زيادة مستويات الارباح. ٥- الجودة هى توقعات يجب تحقيقها وليست مجرد رغبات يصعب الوصول اليها . ٦- يحرص العاملون على تحقيق اعلى مستويات الجودة. ٧- الجودة تشمل كافة المنتجات والخدمات. ٨- الجودة فى كل مراحل دورة حياة المنتج. ٩- الاهتمام بالرقابة على العمليات. ١٠- يتضمن تطبيق نظام الجودة هيكل العاملين داخل المؤسسة.

	١١- للجـودة فوائـد ماليـة متمثلـة فـى زيـادة الأربـاح وتخفـيض التكـاليف وكذلك فوائد عملية من خلال التحسين المستمر فى طاقة مراحل العملية الانتاجية . ١٢- البقاء بهدف التحسين المستمر والالتزام بالجودة. ١٣- استخدام الادوات الاحصائية للرقابة على الجودة. ١٤- الآليـه لا يمكـن تجاهلهـا فـى اجـراء التحـسينات المـستمرة وتحقيق أعلى مستويات الجودة . ١٥- الرقابـة علـى الجودة من بدايـة تصميم المنـتج وليس مجـرد رقابة على المنتج النهائى .
فيجينوم feigenbaum	قام بتحديد ثلاث مباديء لتحسين مستويات الجودة والتى تضمن: ١- القيـادة الفعالـة لتحفيـز الافـراد علـى تطبيـق الجـودة وإجـراء التحسينات المستمرة. ٢- التطوير التكنولوجى. ٣- إلتزام المؤسسة من خلال التزام جميع العاملين بتحقيق منـهج الجودة.
بولدرج Boldrige	وقد استفاد من أفكـار ومساهمات اشيكاوا وديمنـج ووضـع نمـوذج لادارة الجودة يرتكز على استراتيجية وخطط عمل تركز علـى العميـل والسوق . وقد ارتكز هذا النموذج على المقومات التالية١[1] : ١- القيادة ٢- التخطيط لاستراتيجى. ٣- التركيز علي العملاء والسوق. ٤- المعلومات والتحليل. ٥- التركيز علي الموارد البشرية. ٦- إدارة العمليات. ٧- - نتائج الأعمال
ايشاكاوا Ishikawa	أهتم ايـشكاوا بحلقـات الجـودة quality circles وحـدد الحلقـة الواحدة فى عدد من الافرد يتراوح بين ٣-١٢ يجتمعون لمـدة ٤/١ ساعة بعد الدوام الرسمى بشكل تطوعى لبحث المشكلات المعوقـة للجودة وطرح بدائل للحلول باستخدام العصف الذهنى . وقد حدد ايشكاوا احد عشر مبدأ للجودة وهى :- ١) تبدأ الجودة بالتعلم وتنتهى بالتعلم (التعليم المستمر) ٢) الاهتمام بدراسة توقعات العملاء باعتبارها نقطة البداية لإجراء التحسين المستمر .

(١) أنظر الملحق رقم (6)

٣) القضاء على مرحلة التفتيش.
٤) حل المشكلات جذريا بدلا من الاعتماد على الاعراض والظواهر
٥) الجودة مسئولية كل العاملين داخل المنظمة
٦) عدم الخلط بين الوسائل والاهداف.
٧) التركيز على تحديد أهداف طويلة الاجل.
٨) التسويق يمثل بداية ونهاية الجودة من خلال تفعيل دور بحوث التسويق للتعرف على رغبات العملاء وتوقعاتهم ودراسة المنافسين. كما انه يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والسوق الخارجى
٩) اهتمام الادارة بتمكين العاملين لخلق صف ثانى من المديرين يسهم فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
١٠) الاعتماد على جمع المعلومات وتوفيرها لكافة الادارات لمساعدتها فى حل المشكلات.
١١) أن ٩٥% من المشكلات تحل بواسطة استخدام عدة أدوات للرقابة على الجودة وتتمثل فى :
١/١١ تحديد المشكلة ووضع الحلول والتنفيذ الفعال من خلال خطة عمل plan-do-check-act (pdca)
٢/١١ استخدام الهيستوجرام لتحديد معدلات حدوث المشكلة
٣/١١ استخدام تحليل باريتو لتوضيح الاسباب الرئيسية والفرعية للمشكلة.
٤/١١ الاعتماد علي تحليل السبب والأثر لتحديد الاسباب الرئيسية والفرعية للمشكلة.
٥/١١ استخدام نموذج لجمع البيانات لتحديد العوامل المؤثرة على العمليات ورسم جدول بالمشكلات وأوقات حدوثها check (cheets)
٦/١١ استخدام تحليل سكاتر (scatter diagram) ويعتمد على تحديد نوع العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل.
٧/١١ استخدام خريطة تدفق العمليات والتى (flow charts) والتى تحدد منطقة حدوث المشكلة وفرص التحسين من خلال مجموعة من الرموز التى تحدد مراحل العملية الانتاجية.
٨/١١ خرائط الرقابة على الجودة (control chart) لتحديد الانحرافات المسموح بها داخل العملية الانتاجية .

ولعل الاسهام الحقيقي لايشيكاوا يتمثل في النموذج الذي قدمه للتعرف علي المشكلات التى تعوق الجودة ، اطلق عليه نموذج عظمة السمكة fishbone أوcause and Effect diagram ويركز هذا الاسلوب على دراسة العلاقة بين السبب والتأثير وهو

بمثابة أحد الوسائل الجيدة للوصول الى أسباب مشلكة ما ويمكن استخدام هذا الاسلوب فى تحليل اى مشكلة بغض النظر عن طبيعتها بمعنى أنه يمكن استخدامه لتحليل مشكلة شخصية او مشكلة فى صناعة السيارات او مشكلة . في مجال مؤسسات الخدمات .

هذا ويعتمد استخدام هذا الأسلوب علي رسم مخطط في إطار الخطوات التالية[1] :

الخطوة الأولي : رسم الجزء الأول من المخطط دون وصف المشكلة المراد حلها في رأس السمكة .

الخطوة الثانية : تحديد العناصر الأساسية المؤثرة علي المشكلة السابق تحديدها

الخطوة الثالثة : تحديد الأسباب الفرعية المتعلقة بكل سبب من الأسباب الرئيسية

الخطوة الرابعة : تحليل الأسباب السابقة واستبعاد الأسباب التي تؤكد عدم تأثيرها علي المشكلة .

ويهدف هذا الاسلوب الى تحقيق الاهداف التالية :

١ـ حصر جميع الاسباب التى قد تؤدى الى المشكلة المراد حلها فبدلا من حصر التفكيرفى الاسباب المعتادة ، فان هذا المخطط يساعد على التفكير فى كل الاسباب الممكنة وبالتالى الوصول الى السبب او الاسباب الحقيقية والتى قد تكون غير متوقعة .

٢ـ يسهل ايضا عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذى أتبع فى الوصول الى الحل . من فوائده ايضا انه يجبر الجميع على التفكير فى المشكلة بعمق بدل من التسرع فى اقتراح الحلول .

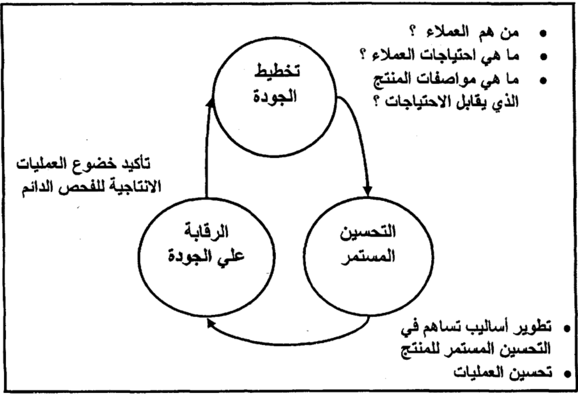
هذا ويمكن رسم هذا المخطط فى اجتماع يحضره كل من له علاقة بالمشكلة المراد حلها ، وهذا هو الاسلوب الافضل أو أن يقوم برسمه شخص واحد مسئول عن حل هذه المشكلة . هذا الاسلوب سهل الاستخدام ويساعد على الوصول الى الاسباب الحقيقية فى وقت قصير. أنه يفيد فى تنظيم التفكير حيث أن كل الاسباب مدونة ومايتم استبعاده لا يتم الرجوع اليه مثلما يحدث فى المناقشات الشفهية.

---

(١) أنظر الملحق رقم (٧)

نستخلص من الجدول السابق الملاحظات الأساسية التالية :

١) بينما ركز ديمنج علي وضع مبادىء عامة للجودة ، تبدأ بضرورة اقتناع إدارة المؤسسة بأن تحقيق الجودة هدف رئيسي في المؤسسة يجب السعي الدائم نحو تحقيقة وبشكل صحيح من أول مرة Doing The right Things right The First Time وانتهاء بأن الجودة تعد مسئولية جميع العاملين في المؤسسة ، **نجد أن جوزيف جوران يقدم** حلقة الجودة من منظور ثلاثي كالتالي :



شكل رقم (٨)

نموذج حلقة الجودة لجوران

٢) ونلاحظ أن معظم إسهامات كروسبي تركز حول إحكام الرقابة علي الجودة في كل مراحل العمليات والأنشطة الانتاجية والادارية في المؤسسة . بينما يركز فيجنبوم علي محورية العنصر البشري والتكنولوجيا المتطورة في تحسين الجودة .

٣) جاءت أفكار بولدرج مستقاه من أفكار اشيكاوا وديمنج وأقرب ما تكون لخطة العمل ومحور الارتكاز فيها العميل والسوق .

٤) أما اشيكاوا ، فقد كان اسهامه الأساسي منصباً علي توفير آليـــة لحـــل المشكلات التي تعيق الجودة بالمؤسسة ، لذلك قـــدم نمـــوذج عظمـــة السمكة في تحليل الأسباب الحقيقية التي تؤدي للمـــشكلات ومـــن ثـــم مواجهة أكثر الأسباب خطورة لحل أكبر كم ممكن من المشكلات فـــي إطار الاستفادة من تقنيات أخري مثل تحليل بريتو والهيستوجرام وتحليل سكاتر وخريطة التدفق وغيرها .

٥) بناءً علي ما تقدم ، فقد تحدث كل مفكر من هؤلاء المفكرين عن الجودة من زاوية اهتماماته الخاصة ومن واقع تجاربـــه العمليـــة وإن كـــان المنظور الاداري الشامل – كمحور ارتكاز – في الجودة لم يلـــق بعـــد الاهتمام الكافي ، لثبر أغوار مفهوم الجودة كفكر وجهـــد بـــشري فـــي التحليل الأخير ، يتطلب تمحيصه من كافة الزوايا والأبعاد ، **مـــن هنـــا كان المدخل الاداري في تحليل مفهوم الجودة ، محل اهتمام هذا الكتاب**

وفى إطار مساهمات رواد مدخل ادارة الجودة الشاملة يمكن القول بأنه حدث تطورا فى مفهوم إدارة الجودة وأصبحت الجودة ليـــست مجـــرد كـــشف الاخطاء بل منع حدوث هذه الاخطاء من البداية من خلال تحديد مسئولية جميع الافراد والوحدات الادارية عن الجودة .

الخـــلاصـــة

أنه في إطار تطبيق النظم المتكاملة للجودة تطور مفهـــوم الجودة، ويلخص الجدول التالى اهم التغيرات في إدارة الجودة بين الأساليب السابقة ومدخل الجودة الشاملة :

جدول رقم (٤)

الفروق بين إدارة الجودة في إطار المفاهيم السابقة ومدخل إدارة الجودة الشاملة

ما كانت عليه ادارة الجودة (المفاهيم السابقة للجودة)	التحولات فى ادارة الجودة (مدخل الجودة الشاملة)
التأكد من الجودةمن خلال مطابقة المواصفات	التخطيط للجودة منذ البداية
الجودة مسئولية مجموعة ضبط الجودة	الجودة مسئولية كل فرد فى المؤسسة (المسئولية الجماعية) .
يعني ضبط الجودة التأكد من عدم حدوث أخطاء	يعني ضبط الجودة منع حدوث اخطاء
الجودة هى اتباع مجموعة سياسات وإجراءات محددة.	الجودة هى ممارسة عملية لأهداف محدده ومن خلال إجراءات وسياسات أيضاً .
الانتاج مسئول عن قياس الجودة	العملاء هم الذين يقبلون الجودة
التأكد من ان كل شيء صحيح قبل عبوره	يجب عمل كل شيء صحيحا من اول مره
الجودة هى عمل فنى بحت	الجودة هىعمل ادارى وفتى ومالى
الجودة نشاط مكلف	الجوده غير المقبولة فقط تحتاج الى تكلفة عالية
تحقيق الجودة هى التنفيذ الدقيق	تحقيق الجودة هى توفير متطلبات العملاء
الجودة مسئولية ادارة كذا	الجميع حلقات متصلة فى سلسلة الجودة
ضبط الجودة هى منع وصول المنتجات المعيبة الى العملاء	ضبط الجودة هى منع تكرر حدوث منتجات معيبة أساسا
تكاليف الجودة توجه الى أخذ عينات وفرز المنتجات وتصنيفها الى جيد ورديئة	تكاليف الجودة.التوجه الى محاولة انتاج منتجات غير معيبة
مواقع ضبط الجودة يجب ان تكون فى موقع مناسب بحيث يمكنها علاج المعيب.	مواقع ضبط الجودة يجب ان تكون فى وقت مناسب بحيث يمكنها منع حدوث اى وحدات معيبة
ضبط الجودة تبدأ من الفحص والتفتيش فى مراحل التنفيذ المختلفة	ضبط الجودة يجب ان يبدأ من مواقع العملاء بالسوق وتنتهى إليهم

٤- العلاقـة بـين إدارة الجـودة الـشاملة والمواصـفات العالميـة للجودة :

بعد هذا العرض لمفهوم الجودة الشاملة ومساهمات روادها قد يتساءل البعض عن **ما هي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ؟**

لقد أوضحنا سلفا أن المعايير الدولية للجودة الأيزو (ISO) هي بمثابة مجموعة من المواصفات الدولية وقد وضعت تلك المواصفات بهدف ضبط توكيد جودة انتاج السلع والخدمات أي أنها بمثابة المتطلبات الواجب توافرها عند انتاج السلعة او الخدمه للمساهمة فى تحقيق أهداف الجودة .

وكثيرا ما يخلط البعض بين ادارة الجودة وبين معـــايير المواصـــفات الدولية وحتى يمكن إزالة هذا اللبس لابد من التفرقة الدقيقـــة بينهمـــا. لقـــد وضعت المعايير الدولية للجودة بهدف ضبط توكيد جودة انتاج السلع الخدمات ومن ثم فهى تعد بمثابة المتطلبات الواجب توافرها والاجراءات الواجب اتباعها عند انتاج السلعة او الخدمه للمساهمة فى إشباع حاجـــات ورغبـــات العميـــل وتشمل معايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسى جميع الصناعات من البنوك الى الصناعات الكيماوية وإن تلك المعايير (BS 5750/ ISO 9000) كما تحـــددها الهيئة البريطانية للمعايير تعد بمثابة نظام إدارة الجودة الذي يستهدف التأكد من توثيق الإجراءات الرسمية والتعليمات المرشدة للعاملين – **كمـــا أوضـــحنا فـــي الوحدة السابقة** – .

ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال : إجراء مراجعة داخلية وخارجية لتحديـــد مدي إلتزام العاملين بمتطلبات الجودة . والتي تتمثل في الالتـــزام بـــالاجراءات المحددة عند تنفيذ المهام الفنية أو الادارية .اذن فمحور التركيز الاكبـــر هنـــا

بالنسبة لمعايير المواصفات العالمية ينصب على الجانب الاجرائى وخاصة المتعلق بالنواحى الفنية والادارية .

لكن السؤال الآن هو ، هل الجودة الشاملة قضية إجرائية فنية وادارية فقط؟

إن المؤسسة تعد بمثابة مجموعة من الكيانات المتداخلة (طبقا لمدخل الكيانات) ومن بين تلك الكيانات الكيان الاجتماعى والكيان السلوكى وتركز تلك الكيانات على العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية وسلوكياتهم وتفاعلاتهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ودافعيتهم للعمل من خلال التكامل بين الكيان الفنى والاجتماعى بما يمكّن من بناء وتعميق " ثقافة الجودة "

وهو ما تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة حيث تجمع ما بين الكيان الفني والكيانات الاجتماعي والسلوكي (سوف يتضح ذلك فيما بعد ، بعد استعراض مفهوم المؤسسة من المنظور الادارى طبقا لمدخل الكيانات) .

يتضح مما سبق أن هناك فرقاً واضحاً بين ادارة الجودة الشاملة ومعايير المواصفات العالمية ، ويتمثل هذا الفرق فى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة مدخل أو أسلوب لاستغلال الموارد من خلال مجموعة من النشطة المتكاملة لانتاج سلع وخدمات تحقق منافع العميل .

أما معايير المواصفات العالمية فهى بمثابة متطلبات اجرائية أساسية ممثلة فى اتباع مجموعة من الاجراءات الادارية والفنية والتي تساهم في ضبط جودة أداء الأنشطة المختلفة ، ومن ثم فإن هذه المعايير تعتبر بمثابة دليل قد يأخذ شكل ارشادى أو الزامى . ولا شك أن هذا الدليل يعتبر بمثابة وثيقة هامة تساهم فى تأكيد ثقة العميل فى المنتج ، لكن هل يعتبر هذا الدليل بمثابة ادارة شاملة ؟ هذا ما سنجيب عليه فيما بعد، ولكن دعنا الأن نوضح الفروق الأساسية

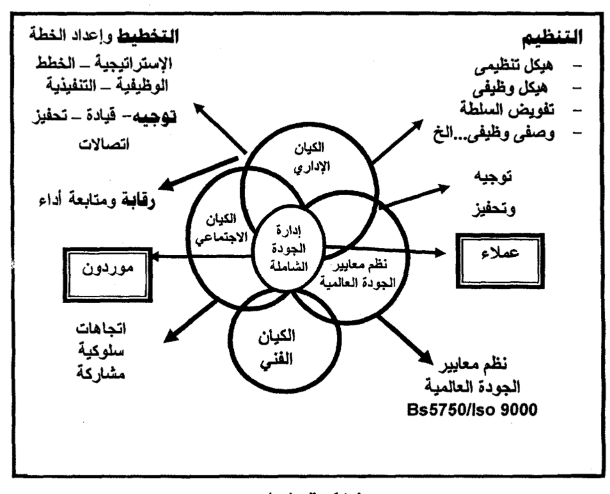
بالتفصيل بين مدخل الجودة الشاملة والمعايير الدولية والتى نوضحها فى الجدول التالى :

جدول رقم (٥)

الفروق الاساسية بين معايير إدارة المواصفات العالمية BS 5750/ ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة

أوجه المقارنة	إدارة الجودة الشاملة	معايير المواصفات العالمية Bs5750/Iso 9000
محور التركيز	- العميل بؤرة التركيز	- العميل ليس بالضرورة محور التركيز
العلاقة الاستراتيجية بالمؤسسة	- جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة	- غير متكامل مع استراتيجية المؤسسة
العمل الجماعى	- التركيز على الفلسفة والمفاهيم	- التركيز على النظم والإجراءات
التحسين والتطوير	- التأكيد على مشاركة العاملين	- ليس بالضرورة مشاركة العاملين
- الثقافة	- التحسين المستمر هو الوجه الأخر لإدارة الجودة الشاملة	- التحسين المستمر ليس محل الاهتمام الأساسي .
الانتشار	- تتغلل فى المؤسسة ككل	- يمكن أن تتركز في قطاع أو قسم
المسئولية	- كل فرد مسئول عن الجودة	- مسئولية الجودة تقع على عاتق الإدارة المختصة بالجودة
مجال التأثير	- تتضمن تغييرات جذرية	- يزيد احتمال الحفاظ على الوضع القائم

يتضح من الجدول السابق أن نظام معايير مواصفات الجودة العالمية **ما هو إلا نظام إجرائي فني وإداري يساهم في توكيد النظم الاخري** . فالمؤسسة – كما أوضحنا مرارا فيما سبق – ما هي إلا مجموعة من الكيانات متمثلة في الكيان الاداري والاجتماعي والفني وغيرها ومن ثم فإن إدارة الجودة من المنظور الاداري ما هي إلا مزيج من النظم الفنية والاجتماعية والسلوكية والمعلوماتية والادارية والتنظيمية وغيرها . ويوضح الشكل التالي العلاقة بين النظام الفني والاجتماعي والسلوكي لإدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات العالمية ISO 9000 .



شكل رقم (٩)

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنظم المختلفة

وبعد هذا العرض عن العلاقة بين الجودة الشاملة والمواصفات العالمية قد يطرح البعض التساؤلات التالية :

- **السؤال الأول هو :** هل يمكن تحقيق الجودة الشاملة بدون معايير الجودة العالمية
- **والسؤال الثاني هو :** هل مجرد تطبيق معايير مواصفات الجودة العالمية يعتبر كاف لتطبيق مدخل الجودة الشاملة ؟

أما عن الإجابة على التساؤل الاول فإننا نُجيب : بأنه يمكن نظريا تطبيق الجودة الشاملة بدون معايير مواصفات الجودة العالمية بشرط :

- الالتزام التام بالمعايير الادارية والفنية للأداء الكلى (معايير تحقيق منافع العملاء) أو الجزئى (معايير الاداء الاداري للمؤسسة) .
- الرقابة الموضوعية على تطبيق تلك المعايير للأنشطة الادارية والفنية.
- تقديم أدلة الاثبات المطلوبة لترسيخ الثقة بأن معايير جودة أداء أنشطة الأداء الادراي والفني تؤدى بفعالية . مع العلم بأن تقديم أدلة الاثبات والإقناع بتطبيق معايير ترسيخ الثقة في إطار المواصفات العالمية، يتم من خلال المراجعة والتقييم الموضوعي للالتزام بمعايير المواصفات الدولية من خلال مراجعين معتمدين من قبل جهات مانحة شهادة الاعتماد والمطابقة بالنسبة لشهادات المواصفات العالمية .

وهنا يمكن قبول الاجابة السابقة اذا استطاعت المؤسسة أن تقوم بممارسة أدائها الاداري وفقا للشروط السابقة حتي نتمكن من تنمية الثقة لدى جميع الأطراف ذات العلاقة بتطبيق معايير جودة الأداء . وهذا هو بمثابة

التحدى الذى لا يمكن أن تقوم به سوي المؤسسات الرائدة ذات الامكانيات والقدرات البشرية والفنية والتسويقية والمالية التي تمكنها من التميز في جودة الأداء مما ينعكس أثره علي ثقة العملاء بتلك المؤسسات . وهذا الدور تقوم به الشركات اليابانية الرائدة مثل شركة تويوتا علي سبيل المثال .

أما بخصوص التساؤل الثانى : فإنه لا يمكن بالقطع تطبيق الجودة الشاملة من خلال معايير المواصفات الدولية فقط . بمعنى أن تطبيق المواصفات الدولية للجودة أو ما يسمى بالايزو (ISO) لا تعنى بالضرورة أن المؤسسة تعمل فى إطار منظومة الجودة الشاملة حيث أن معايير المواصفات الدولية لا يعنى التحقق من توافر كافة مقومات تطبيق مدخل الجودة الشاملة. والموضح في الشكل السابق .

من هذا المنطلق نجد أن هناك علاقة وثيقة بينهما ، فمدخل الادارة الشاملة يعتبر بمثابة المدخل أو الاسلوب الذى يعمل من خلال مجموعة من الأنظمة الاخرى ومن بينها نظام المواصفات العالمية . بيد أن قيام المؤسسات بتطبيق المواصفات القياسية لا يعني بالضرورة امتثالها الكلي بالجودة الشاملة ، فالجزء لا يغني عن الكل .

٥- دور الإدارة العليا في تطبيق TQM :

وإذا كان هناك أهمية واضحة من الاستفادة من معايير المواصفات الدولية ومن ثم فما هو دور الادارة خاصة (الادارة العليا) لضمان نجاح المؤسسات فى تطبيق ISO 9000 فى إطار ادارة الجودة الشاملة ؟

إن من أهم متطلبات نجاح المؤسسات فى ادارة الجودة الشاملة فى إطار معايير المواصفات الدولية ISO 9000 هو الحصول على تأييد وقبول الادارة العليا فى تلك المؤسسات لبرنامج الجودة الشاملة المدعم بالمواصفات

العالمية وينعكس تأييد ومساندة الادارة العليا من خـــلال قيــام الادارة (العليــا) بالمهام التالية :

١/٥ بالنسبة لأهداف وسياسة الجودة Quality Aims and Policy :

- يجب على الادارة العليــا أن تقــوم بتحديــد وتوثيــق الأهــداف والسياسات والاجراءات المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة.
- يجب أيضا أن تتأكد من فهــم العــاملين للــسياسات والاجــراءات والاهداف وتنفيذها في جميع المستويات بالمؤسسة.

٢/٥ بالنسبة لمراجعة نظام الجودة Management Review تتضمن تلك المهمة :

- أنه يجب على الادارة العليا مراجعة نظام الجــودة طبقــا للمعــايير العالمية بصفة مستمرة للتأكد من ملائمته وفعاليته .
- كما يجب إمساك السجلات المتعلقة بعمليات المراجعة .

٣/٥ بالنسبة لمراجعة الجودة الداخلية :

- يجب علي الادارة التأكد من وجود نظام شامل للمراجعــة الداخليــة للتحقق من مدي مطابقة أنشطة إدارة الجودة للترتيبات المخططة طبقا للمواصفات العالمية وتحديد مدي فعالية نظام الجودة .
- يجب وضع جدول لأعمال المراجعة وفقا لكل نشاط وأهميته .
- كما يجب توثيق نتائج عملية المراجعة وإبلاغ المسئولين عن النــشاط محل المراجعة بتلك النتائج حتــى يمكــن أن يتخــذوا الاجــراءات التصحيحية فى الوقت المناسب.

٤/٥ بالنسبة للإجراءات التصحيحية Corrective Actions.

يجب علي الإدارة عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية اتباع الخطوات التصحيحية التالية :

- دراسة أسباب عدم مطابقة المنتجات للمواصفات وتحديد التصرف التصحيحي المطلوب لمنع تكرار حدوث ذلك .
- تحليل جميع العمليات والسجلات والتقارير وشكاوي العملاء لاكتشاف ومعالجة أسباب عدم مطابقة المنتجات للمواصفات .
- اتخاذ التصرفات التصحيحية لمعالجة المشكلات .
- الرقابة بغرض التأكد من تنفيذ التصرفات التصحيحية .
- تسجيل التغيرات في الاجراءات الناتجة عن التصرف التصحيحي .
- كما تتطلب أيضا استخدام ISO 9000 من الادارة ضرورة متابعة أداء جميع الوظائف التي تؤثر علي الجودة مثل التصميم والرقابة علي العمليات والشراء وخدمة ما بعد البيع ، والتفتيش والاختبار ، والتدريب .... الخ .

يتضح مما سبق أن المواصفات العالمية ما هي إلا إحدي الأدوات والآليات الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف الجودة الشاملة ومن ثم يجب علي الادارة خاصة الادارة العليا تنفيذ المهام السابقة بدقة حتي يمكن الاستفادة من تلك الاداة .

٦- استخدام دوائر الجـودة .Cycles Quality Approach في تطبيق مدخل الجودة الشاملة . [١]

هناك الكثير من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيــق مــدخل الجودة مثل تطبيقها من خلال إصدار قرارات إدارية أو التــرويج لتطبيقهــا أو نشر الثقافة الإدارية وغيرها ، إلا أن من أكثر الأساليب انتشارا هــو اســتخدام مدخل دوائر الجودة ومن ثم يعتبر هذا المدخل من المداخل الأساسية التي يــتم الاعتماد عليها في تطبيق مدخل الادارة الشاملة :

ما هو مفهوم دوائر الجودة ؟ وما هي أهم شروط نجاحها ؟ وما هــي أهم مزاياها وعيوبها ؟

١/٦ مفهوم دوائر الجودة:

دوائر الجودة عبارة عن مجموعة مكونة من ثلاثة لي أثني عشر فــردا يعملون في نفس مجال العمل . يجتمعون طواعية وبشكل منتظم لدراسة وتحليل وحل المشكلات المرتبطة بعملهم . ويقــدمون الحلــول إلــى الإدارة . كمــا يشاركون في تنفيذ هذه الحلول

ويشترط لنجاح دوائر الجودة توافر المتطلبات التالية :

- توافر المعلومات لدي أفراد الدائرة وأن لديهم التزام بالمشاركة الفعالة
- وجود استعداد لدي المؤسسة لقبول هذا المدخل وما يترتب عليه مــن تغييرات في قيم العمل بالمؤسسة .
- تصميم برنامج عمل الفريق بما يلائم وهيكل وممارسات المؤسسة .

---

(١) سوف نتعرض لمدخل التطوير أو التغيير المخطط كأحد آليات تطبيق مدخل إدارة الجودة من المنظور الاداري في الوحدة السادسة من تلك الوثيقة .

- تعيين فرد مسئول يقوم بالتنسيق بين قادة دوائر الجودة المختلفة ويدعمهم (Coordinator) .
- التأكد من تدعيم الإدارة العليا لدوائر الجودة .
- التأكد من طواعية المشاركة في دوائر الجودة .

بالإضافة إلى ما سبق فإنه لاستخدام دوائر الجودة بنجاح يجب التأكد من الآتي :

- توافر المناخ التنظيمي الجيد الذي يساهم في دعم جهود تلك الدوائر.
- التخلي عن الممارسات التنظيمية السابقة التي كانت تدعم الاجاهات والأساليب القديمة ، وإحلال ثقافة تنظيمية جديدة تقوم علي أساس تنمية روح المبادرة والابتكار والمشاركة والعمل الجماعي .
- توصيل المعلومات لكافة المستويات لتدعيم السياسات الجديدة .
- تنمية روح الولاء المؤسسي لدي العاملين لخلق المناخ الايجابي لضمان نجاح حلقات الجودة .
- يجب العمل في حالة وجود صراع بين الادارة والعاملين علي إزالة أسباب الصراع والعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين قبل البدء في برنامج دوائر الجودة
- شرح مفهوم دوائر الجودة للعاملين في جميع المستويات ووضع خطة عمل لتدريب المديرين واختيار وتدريب قادة أعضاء فرق العمل علي الأساليب المختلفة لتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل والمقترحات التي تساهم في حل المشكلات وتوقعها وايجاد الحلول المسبقة لها .

- تحديد وإختيار الوقت المناسب لبدء برنامج عمل دوائر الجودة حتي لا يلقي أعبـــاء متزايدة علي المـــديرين والعاملين مما يخـــلق ضـــغوطا غير ضرورية .

٢/٦ مزايا مدخل دوائر الجودة .

هناك نوعان من المزايا الناشئة عن استخدام مدخل دوائر الجودة :

١/٢/٦ مزايا متعلقة بالمؤسسة ككل : حيث تساهم دوائر الجودة في حل المشكلات وإنجاز الأهداف وخفض التكـــاليف وتقليـــل المخـــزون الراكـــد وتحسين أساليب العمل .

٢/٢/٦ مزايا متعلقة بالعاملين المشاركين فى دوائر الجودة : تـــساهم في انخراط العاملين في حل المشكلات بما لا يؤدي فقط الي صقل مهاراتهم وربطها بمشكلات العمل ولكن أيضا يزداد شعور العاملين بالتقدير وباحترام الذات والشعور باحترام الآخرين نتيجة مساهماتهم في حل المشكلات . كما يزداد ولاء هؤلاء العاملين لمؤسساتهم .

٣/٦ عيوب مدخل دوائر الجودة .

من أبرز عيوب مدخل دوائر الجودة انه نظرا لتخصص كل دائرة فى نشاط معين فإن الحلول المقدمة لا تعالج المشكلات خـــارج حـــدود النـــشاط او الدائرة وبالتالي لا تقدم دوائر الجودة حلولا للمشكلات الاستراتيجية للمؤســـسة ، الأمر الذي يقلل من فعالية ذلك المدخل.

لكننا نعتقد أن ذلك لا يقلل من أهمية دوائر الجودة بـــصفة عامـــة فـــي المشاركة في التطوير والتحسين المستمر للعمل داخل المؤسسة في إطـــار إدارة الجودة من المنظور الاداري .

٧- الأبعاد التنظيمية المتعلقة بتطبيق مدخل الجودة الشاملة

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة عده متطلبات أساسية من أهمها:

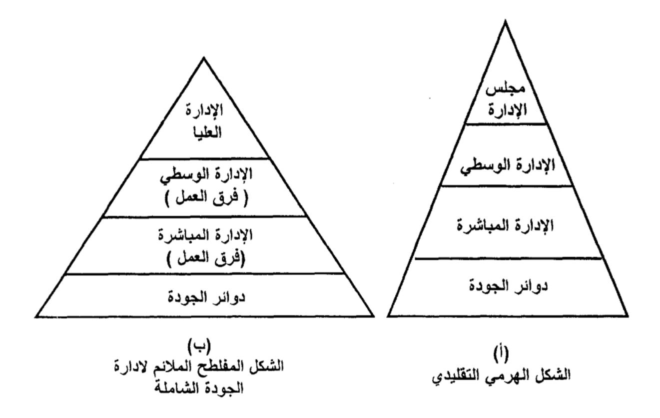
١/٧ قيادات إدارية قادرة على خلق البيئة الملائمة لتنمية وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة حتى تكون اتجاهات العاملين موجهة بالجودة Quality orientation ومن ثم تغلغل ثقافة الجودة فى المؤسسة بكاملها.

٢/٧ كما يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة توافر البنية الاساسية التنظيمية organizational infrastructure ما هي أهم مكونات تلك البنيةالتنظيمية ؟

١/٢/٧ توافر الهياكل التنظيمية الملائمة التى يمكن من خلالها تكليف أفراد مؤهلين للوفاء بالمسئولية عن الجودة ووضع الاهداف وتحويلها الى خطط عمل من خلال فرق العمل ويتطلب ذلك تعديل في الهياكل التنظيمية الحالية للتأكد من ملائمتها لعملية تحسين الجودة كما يتطلب تدبير الموارد البشرية الملائمة اللازمة لتطبيقها.

والآن ما هو الهيكل التنظيمي المناسب في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة ؟

في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة يصبح من الضروري الانتقال من التنظيم الهرمي التقليدى الذي يُدار من خلال العمل الفردي الى تنظيم مفلطح يُدار من خلال العمل الجماعي وتتقلص فيه المستويات الادارية المركزية ، وتصنع القرارات بالقرب من مواقع الأحداث من خلال نقل سلطات حقيقية للمستويات الادارية الأدني في الهيكل التنظيمي ، بمعني آخر التمكين الحقيقي للعاملين وكما هو موضح في الشكل التالي :



(أ)
الشكل الهرمي التقليدي

(ب)
الشكل المفلطح الملائم لادارة الجودة الشاملة

شكل رقم (١٠)

الانـتقال من التنـظيم الهرمي الذي يُدار من خلال العمل الفردي إلى تنـظيم إدارة الجودة الشاملة

وبالرغم من هذا التحول التنظيمي ، لكن مازالت هناك حاجة للانتقال من الهياكل الهرمية الي هياكل جديدة ، تضع العميل في القمة يليـه العـاملون ثـم المستويات الاشرافية الدنيا يليها المتوسطة فالعليا وهكذا . هذا وسوف نتعـرض لهذا التحول التنظيمي عند حديثنا عن إدارة الجودة من المنظـور الاداري فـي الوحدة السادسة من تلك السلسلة .

٢/٢/٧ من أهم الأبعاد التنظيمية المرتبطة بمدخل الجودة الـشاملة أيـضا والتي ترتبط بالبعد السابق هو ضرورة تحديـد الاختـصاصات التنظيميـة للوحدات الادارية المختلفة بالهيكل التنظيمي . وتتمثل هذه الاختصاصات في

تحديد السلطات والمسئوليات عن الجودة من منظور شامل . ويتطلب ذلك ضرورة إجراء تغيرات تنظيمية أخري ترتبط بالاختصاصات التنظيمية حتي يمكن إبراز هذا البعد التنظيمي . وعلي ضوء تحديد تلك الاختصاصات التنظيمية يبرز سؤال رئيسي وهو :

من المسئول عن ادارة الجودة فى اطار مدخل الجودة الشاملة ؟

إن الإجابة علي هذا التساؤل ترتبط بدورة جودة المنتج وهنا يكون السؤال من المسئول عن تلك الدورة خاصة ، في ظل إدارة الجودة من المنظور الاداري؟

إن قسم الجودة ليس هو النشاط الرئيسى الذى تقع عليه المسئولية عن دوره الجودة حيث توجد أنشطة الجودة فى كل وظيفة من وظائف المؤسسة لأن هذه الوظائف تعتبر حلقات أو آليات يساهم كل منها بدور في تحقيق دورة المنتج والتي ينتج عنها في النهاية سلسلة القيمة لدي العميل Value Chain وعلي ذلك فإن كل وظيفة من وظائف المؤسسة تساهم في خلق تلك السلسلة .

وعلى ضوء ذلك فإن أي نشاط أو وظيفة تعتبر مصدر فعلى أو محتمل لتحسين الجودة . إن التعريف الضيق للجودة والذي يركز علي مجرد تطابق المواصفات الفنية للسلعة أو الخدمة انما يستبعد العديد من الأنشطة الأخرى التي تؤثر علي سلسلة القيمة لدي العميل[١].

ويوضح الجدول التالي سلسلة أو مجموعة القيم لدي العميل والنشاط المسئول عن تحقيق الجودة كل قيمة .

(١) سوف نتعرض لمعيار القيمة الكلية للمنتج والتي يستخدمها العميل عند المفاضلة بين المنتجات بالتفصيل في الوثيقة الثانية.

جدول رقم (٦)

العلاقة بين سلسلة أو مجموعة القيم لدي العميل والنشاط المسئول

القيمة لدى العميل	النشاط المسئول
تحسين تكلفة وجودة المنتجات	إدارة المشتريات
ملائمة المواصفات لاحتياجات العميل	إدارة الإنتاج
تقديم منتجات فريدة متميزة	إدارة الهندسة والتصميم
توفير المنتج في السوق	إدارة التسويق والمبيعات (من خلال تلبية الطلابيات)
خدمات ما بعد البيع	إدارة خدمة العملاء – إدارة المبيعات .... الخ .
التأكد من وجود منتجات غير معيبة	إدارة ضبط الجودة
التدريب على استعمال السلعة المنتجة	إدارة المبيعات
تدريب رجال البيع علي التعامل مع العملاء .	إدارة الموارد البشرية

هذا ويمكن الاستفادة من هذا الجدول عند إدارة الجـــودة مـــن منظـــور إداري شامل وذلك عن طريق :

- إعداد قائمة بأنشطة المؤسسة .
- مقارنة تلك الأنشطة بسلسلة القيمة لدى العميل .
- التعرف علي فجوات الجودة .
- تحديد الطرق الملائمة لتحسين الجودة ومن ثم غلق فجوات الجودة.

هذا ويجب أن ننوه الي أن هناك البعض الذي يعتقد أن مسئولية الجودة تتوقف عند خروج المنتجات من المؤسسة ، وهذا اعتقاد خاطيء تماما حيث تمتد المسئولية عن الجودة لتشمل التوزيع وخدمات مابعد البيع وتوطيد العلاقات مع العملاء وهكذا . ويدخل هذا العمل ضمن النشاط التسويقي في إطار المفهوم الشامل للتسويق .

وفي إطار هذا التحليل لدور التنظيم ، قد يتساءل البعض عن : كيف يساهم التنظيم في تحسين الجودة كميزة تنافسية للمؤسسة ؟

- بداية يمكن القول بأن تحقيق مستوى الجودة المطلوب لتحقيق منافع العملاء كميزة تنافسية للمؤسسة إنما يتم خلال كيانات المؤسسة المختلفة والانشطة المختلفة داخل كل كيان مثال ذلك أنشطة الكيان الاقتصادي مثل نشاط تصميم المنتج ، الإنتاج ، التسويق ، الشراء ، إدارة الموارد البشرية ، التخطيط ...... الخ .

وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة عندما تساهم أنشطة تحقيق سلسلة القيمة (الأنشطة السابقة) في تحقيق منافع العملاء وحتى يمكن تحقيق تلك المنافع من خلال تلك الانشطة فإنه لابد من:

- لابد من البدء بالعميل والتعرف علي احتياجاته ورغباتة بدقة. حتى يمكن تحديد القيمة المتوقعة للعميل من السلعة أو الخدمة.
- بعد ذلك تحديد سلسلة محدده لأنشطة الجودة بحيث يؤدى كل منها الى تحسين جودة المخرجات بهدف الوفاء بتوقعات العميل.
- لابد من التأكد من رضا العميل عن المنتج وتحليل الفجوة بين توقعاته وإدراكاته .

وعلي ذلك فقبل أن يسأل المدير : ماذا يجب عمله للعميـــل عليـــه أن يسأل العميل عما يتوقعه من منافع (What does The Customer Say?) وتشكل إجابة العميل الأساس لتنظيم سلسلة أنشطة الجودة .

مثلاً : فقد تتعدد معايير الجودة التى يمكن أن يستخدمها العميل عند اتخاذ قرار بشراء سلعة أو خدمه معينة ، ومن ثم يجب أن يوجد عدد مماثـــل مـــن الانشطة التى تصبح أنشطة اساسية تساهم فى خلق القيمة المتوقعـــة للعميـــل او المعايير التي يحددها العميل لاتخاذ قرار الشراء مثال ذلك :

المعيار الذي يستخدمه العميل لاتخاذ قرار الشراء	النشاط الذي يساهم في تحقيق معيار قرار الشراء
السمعة الجديدة	الترويج
المظهر	التصميم
الوقت	التوزيع

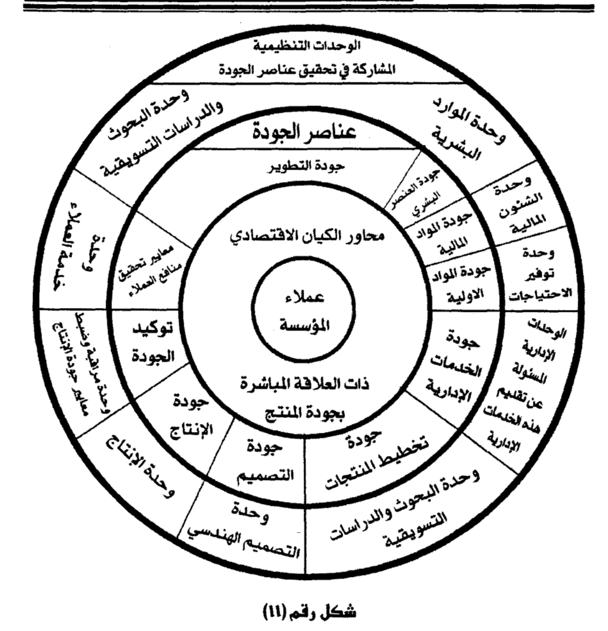
خلاصة القــول

إن تقديم سلع وخدمات مطابقة للجودة يعتمـــد علـــى تـــوافر تنظيم ادارى يحقق التكامل بين الأنشطة . ويعتبر قيـــاس فعاليـــة التنظيم أمراً ضروريا لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، ويتم ذلك من خلال عده معايير من أهمها رضا العميل ، فرضا العميل يعتبر من أهم المعايير التي يجب أن تستخدم لقياس فعالية التنظـــيم الاداري للمؤسسة .

وبعبارة أخرى نستطيع القول ان جودة المنتج والتى تتم في إطار دوره تسمي بدورة الجودة - والتي تتم في إطار مدخل إدارة الجودة مـن المنظـور الاداري كما سيأتي فيما بعد - هي محـصلة عناصـر جـودة أداء الوحـدات التنظيمية المختلفة التي تمارس مجموعة من الأنشطة المتكاملة باعتبارها تمثـل حلقات متصلة في سلسلة الجودة مثال ذلك نشاط الانتاج والتسويق والتمويـل . بالاضافة إلى ذلك فإن هناك وحدات تنظيمية أخري تُمـارس مجموعـة مـن الأنشطة ذات التأثير علي الجودة ، وهي بمثابة حلقات متصلة في سلسلة الجودة ولكن بشكل غير مباشر مثال ذلك إدارة الموارد البشرية والأمـن الـصناعي وغيرها .

ومن هنا نجد أن الجودة هي مسئولية الجميع بالمؤسسة .

ويوضح الشكل التالي دورة الجودة فى إطار الكيان الاقتصادي للمؤسسة كأحد كيانات المؤسسة من المنظور الاداري .



شكل رقم (١١)

الوحدات التنظيمية المسئولة عن عناصر الجودة في إطار مدخل الجودة من المنظور الاداري

هذا وتتمثل مسئولية الجميع في المؤسسة عن الجودة طبقا للشكل السابق في الادوار التنظيمية للمستويات الادارية المختلفة بالمؤسسة .

بمعني آخر يتضمن الانتقال إلي إدارة الجودة من منظور إداري شامل تغييرا في أدوار المستويات التنظيمية المختلفة نبرزه علي النحو التالي:

- **الإدارة العليا :**

يعتبر دور الإدارة العليا من العوامل الحاكمة لنجاح جهود إدارة الجودة من منظور إدار شامل ، فالتغيرات المطلوبة لإدارة الجودة من منظــور إداري شامل هي تغييرات استراتيجية وتنظيمية مما يحتم علي الادارة العليا إدارة هذه التغييرات .

- **الادارة الوسطي:**

تقوم الإدارة الوسطي بتنفيذ استراتيجية إدارة الجودة من منظور إداري شامل التي وضعتها الادارة العليا وذلك من خــلال ربــط أهــداف الوحــدات التنظيمية بالأهداف الاستراتيجية، كما تقوم بتنمية أداء العاملين وتحمل المسئولية عن القصور في الأداء .

- **الادارة المباشرة:**

يمارس المشرفون المباشرون دورا هاما في التأثير علي جهود تحسين الجودة حيث يكونون مسئولين عن توفير المناخ المؤدي الي الالتزام بتحسين الجودة من جانب الجماعات والأفراد .

- **أخصائيو الجودة:**

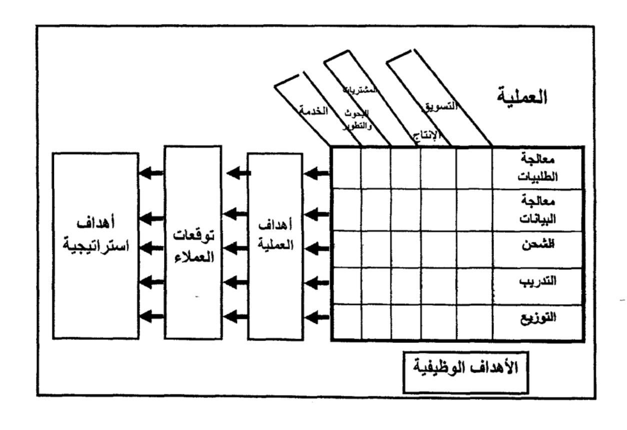
يواجه هؤلاء ببعض التغيرات في أدوارهم نتيجة تطبيق إدارة الجودة من المنظور الإداري الشامل ، فعلي الرغم من ازدياد أهميتهم في التنظيم إلا انه أصبح ينظر الي وظائفهم باعتبارها وظيفة مدعمة وليست أساسية

- **فرق العمل عبر الوظائف:**

نتيجة لعدم قدرة التنظيم التقليدي علي تلبية احتياجات الجودة من منظور إداري شامل – كما أشرنا سلفا – وما ترتب عليها من بروز الحاجة لربط

التحسين في العمليات ، ظهر ما يسمي بفرق العمل عبر الوظائف حيث تقدم أفضل أداة لربط العمليات بالأهداف .

ويوضح الشكل التالى أن مدخل فرق عمل الوظائف المختلفة ينجز أهـــداف كل من العملاء والوظائف والعمليات والمؤسسة وذلك علي النحو التالي



شكل رقم (١٣)

الروابط بين الوظائف المتعلقة بمهمة معينة .

ويتضح من الشكل السابق أن مدخل فرق عمل من خلال الوظائف المختلفة ينجز أهداف كل من العملاء والوظائف والعملية والمؤسسة .

٨- مزايا الاعتماد علي مدخل إدارة الجودة الشاملة :

تتمتع المؤسسات الأكثر نجاحا في تنفيذ برامج تحسين الجودة بمقومات النجاح Ingredients of Success الأربع التالية :

- التخطيط والتنفيذ الجيد للأنشطة المختلفة .
- مشاركة الادارة الوسطي منذ البداية .
- استهداف تحقيق نتائج ملموسة وسريعة .
- استمرارية الاتصالات ومشاركة العاملين وتقدير فضلهم

وقد أوضحت الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بهذه المقومات إنما تستخدم أسلوبَ الجودة الشاملة، الذى يوفر تلك المقومات عن طريق التَركيز علي العناصر الآتية :

- وضوح الرسالة وتناسق الأهداف .
- وضوح السياسات تجاه العملاء والموردين والعاملين .
- وضوح العوامل الحاسمة للنجاح .
- سلامة الثقافة والاتجاهات نحو الجودة .
- وضوح المسئوليات المرتبطة بالعمليات .

هذا وقد استطاعت تلك المؤسسات التي اعتمدت على اسلوب إدارة الجودة الشاملة تحقيق نتائج بارزه واكتسبت مركزا قويا بين المؤسسات الرائدة في العالم. هذا ويمكن ابراز المزايا التي حققتها تلك المؤسسات من خلال الظواهر الايجابية التالية:

- انخفاض شكاوي العملاء .

- انخفاض التكاليف (زيادة الكفاءة) .
- زيادة حصة المؤسسة في السوق .
- انخفاض معدلات حوادث وإصابات العاملين .
- انخفاض العيوب ، بما يؤدي الي زيادة رضاء العملاء.
- تخفيض الوقت المستغرق في دورة التصنيع .
- زيادة العائد علي الاستثمار .

وتعتبر هذه العوائد أو المزايا المحققة السابقة بمثابة أدلة مؤكدة نتيجـــة تطبيق اسلوب الجودة الشاملة.

٩- العلاقة بين الانتاجية وإدارة الجودة :

يخلط البعض بين الانتاجية وإدارة الجودة وذلك نتيجة عدم الدقة في فهم **العلاقة** بين **الانتاجية** وإدارة الجودة Productivity and Quality **Management**. من هذا المنطلق فإننا نطرح التساؤل التالي: هل يوجد إرتباط بين الانتاجية والجودة ؟ وبمعنى آخر هل هما وجهان لعملة واحدة ؟

يعني الإنتاجية تعني زيادة الانتاج بنفس التكلفة أو بتكلفة أقل . أما إدارة الجودة الشاملة فهي مفهوم أو سع حيث تؤدي الي تحقيق نتائج أفـــضل ســـواء بالنسبة للتكلفة أو الجودة ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للمؤســـسة فـــي الآجـــل الطويل . بمعني آخر إدارة الجودة في المؤسسة تحقق كل من الكفاءة والفعاليـــة Efficiency effectiveness علي حين تركز الانتاجية علي زيادة الانتـــاج بغض النظر عن مدي استخدام المدخلات. إن إدارة الجودة قد تؤدي مثلا إلـــى تحويل الفاقد في وقت العمل ووقت تعطل الآلات الي انتـــاج ســـلع وخـــدمات

أفضل. وقد تؤدي أيضا إدارة الجودة عن طريق التحسين والتطوير المستمرالى تخفيض العيوب وبالتالي تؤدي إدارة الجودة الي تحسين الانتاجية ، كما أن تكلفة تحسين الجودة نادراً ما تتجاوز الوفورات الناتجة عن زيادة الانتاجية

وبالتالي فإن الإنتاجية مدخل تكتيكي قصير الآجل يقترن بتخفيض التكلفة عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد ومن ثم زيادة كفاءة المؤسسة ، أما إدارة الجودة فهي مدخل طويل الأجل وأكثر شمولا ويركز علي الاهتمام بالتغيير الثقافي نحو إدارة الجودة ومن ثم خلق رؤية مستقبلية للمؤسسة ، الأمر الذي يؤدي في النهاية الى تقدم ونمو المؤسسة.

دعنا الآن نوضح كيف تساهم إدارة الجودة في زيادة ربحية الشركة عن طريق التحسين والتطوير المستمر وليس عن طريق زيادة المبيعات فقط، فلو افترضنا أن هناك زيادة في تحسين الانتاجية عن طريق إدارة الجودة، هل يؤدي ذلك الى نتائج أفضل من زيادة نفس النسبة في المبيعات، أم العكس؟ دعنا نوضح ذلك بافتراض أن هناك ثلاث قوائم دخل وكل قائمة تمثل موقف مستقل بذاته، ويوضح الجدول التالي القوائم الافتراضية للدخل :

جدول رقم (٧)

نتائج زيادة الربحية عن طريق تحسين الانتاجية من خلال إدارة الجودة

الموقف / بيـــان	الأول : قبل الزيادة	الثاني : زيادة المبيعات ١٠٪	الثالث : تحسين الانتاجية ١٠٪ من خلال إدارة الجودة
المبيعات	٢٠٠ جنية	٢٢٠ جنية	٢٠٠ جنية
التكلفة المتغيرة	١٤٠	١٥٤	١٢٦
التكلفة الثابتة	٤٠	٤٠	٤٠
اجمالي التكاليف	١٨٠	١٩٤	١٦٦
الربح	١٠ جنية	١٣ جنية (+٣٠ %)	١٧ جنية (+٧٠ %)

يتضح لنا من تحليل الجدول السابق أن هناك ثلاثة مواقف مختلفـــة تتمثل فيما يلي :

- **في الموقف الأول :** بلغت المبيعات ١٠٠ جنية والتكاليف المتغيـــرة ٧٠ جنية والتكاليف الثابتة ٢٠ جنية وبلغ الربح ١٠ جنية .
- **الموقف الثاني :** زيادة المبيعات بمقدار ١٠% تحقق زيادة قـــدرها ٣٠% في الربح .
- **الموقف الثالث :** لا يوجد أي زيادة في المبيعات ، بينما تم تحـــسين الإنتاجية بمقدار ١٠ % ، وترتب علي ذلك زيادة قدرها ٧٠ % في الربح.

ويعني ذلك أن إدارة الجودة لاتركز على الكمية فقط بل على جوانب أخرى تحسن من مستوى الجودة وفي نفس الوقت تخفض من التكلفة.

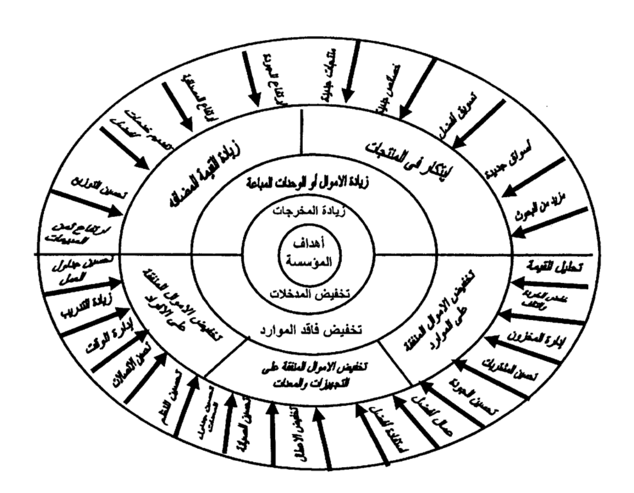
هذا ويخطئ من يعزو نجاح اليابان الي التكنولوجيا وحدها ويخطيء أكثر من يعتبر التكنولوجيا هي الحل الوحيد لتحسين الجودة فليس المطلوب هو إحلال العمالة بالآلات ، وإنما المطلوب هو استخدام مزيج متوازن ومنطقي من التكنولوجيا والعنصر البشري بما يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة بكفاءة وفاعلية . إذن المطلوب بالأحري هو تحسين في كافة كيانات المؤسسة ولا يتم ذلك إلا من خلال ثقافة إدارة الجودة .

ومن الأمور التي تحتاج الي وضوح رؤية في هذا الصدد هو أن قياس الانتاجية يعتبر الي حد ما أسهل من قياس الجودة ، لأن الجودة يتم تحديدها من جانب العميل . وعلي أية حال فإن هناك عدة مباديء أساسية يجب اتباعها عند قياس كل من الانتاجية والجودة ، ومن أهم تلك المبادئ :

- الوفاء بحاجة العميل .
- التأكيد علي أهمية التغذية الاسترجاعية .
- أن تكون المقاييس دقيقة ومفهومة من جانب العاملين كما يجب مشاركتهم في عملية القياس .
- استناد المقاييس علي المعلومات المتاحه .
- يتم تطبيق تحليل التكلفة والعائد عند قياس كل من الانتاجية والجودة.

وفي النهاية قد يتساءل البعض عن ما هى آليات تحسين الانتاجية (والجودة) في إطار مدخل الجودة الشاملة؟

إن هناك الكثير من الطرق والاساليب التـــي تـــستخدم للتحـــسين والتطوير في إطار مدخل الجودة الشاملة . ويوضح الشكل التالي أهم تلك الأساليب :



شكل رقم (١٣)
أساليب تطوير الجودة

يتضح من الشكل السابق أن التركيز في التحسين والتطوير يركـــز علـــى التكنولوجيا والمعدات الرأسمالية وتقليل تكلفة العمالة . وساد الاعتقاد بأن تحسين المخرجات يتحقق للمؤسسة بتطبيق أساليب الهندسة الـــصناعية مثـــل تـــدفق العمل.....الخ وفيما يلي تفصيلنا لبعض هذه الطرق:

- **خفض التكاليف** Cost Reduction

هذا هو المدخل التقليدي والشائع لتحسين الانتاجية وهو طريقة ملائمة إذا تم تنفيذها على نحو سليم. الا أن بعض الشركات لاتتعامل مع هـذا المـدخل بعقلية متفتحة فتصدر على سبيل المثال، توجيهات لكل قسم بخفـض التكـاليف بنسبة ١٠% ومن ثم يحدث تخفيض كبير في الخدمات الاستشارية والتـدريب، وتكون النتيجة نقص كفاءة رجال البيع وانخفاض كفاءة الاعلان وتدهور البحوث والتطوير. كما تزيد اعطال الآلات نتيجة تأخر خدمات الصيانة مما يؤدي فـي النهاية الى ضياع الحصة السوقية للشركة.

طبقاً لهذا المدخل ينظر للعاملين باعتبارهم تكاليف مباشرة والطريـق الفوري لتخفيض هذه التكاليف كما يراه هذا المدخل هـو اسـتقطاع وتخفـيض نفقات العمالة بأكبر درجة ممكنة . ومن المعتاد ان تؤدي هذه الوسيلة الى استياء العاملين والتأثير السلبي على الانتاجية.

- **إدارة النمو** Managing Growth

وهو مدخل أكثر إيجابية من خفض التكاليف ، فالتحسين قد يتضمن إضافة للاستثمار وتحمل تكلفة معينة، لكن يجب أن يكون العائد على الاستثمار اكبـر من تكلفته، ويعتبر التحسين الرأسمالي التكنولوجي وتصميم الـنظم والتـدريب والتطوير من بين الطرق العديدة لإدارة النمو مع تحسين الانتاجية والجـودة . ولايعني هذا المدخل بالضرورة اضافة استثمار جديد في تحسين الجودة الشاملة بل يمكن أن يعني ايضا خفض مقدار المدخلات لكل وحدة من المخرجات اثناء فترة النـمو وهذا ما يطلـق عليه مصطلح " تجنب التكلفة" .

- **العمل بطريقة اكثر جدية** Working Smarter

يعني ذلك زيادة المخرجات مع عدم زيادة المدخلات، ومن ثم تحقيق زيادة في المبيعات أو الانتاج مع عدم زيادة المدخلات، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة. ورغم أن هذا المدخل قد يكون ضرورياً الا أنه من الصعب أن يكـــون الوسيلةالاساسية لتحسين الانتاجية في الاجل الطويل.

- **تخفيض المدخلات بنسبة أكبر من تخفيض المخرجات**

عندما تهبط المبيعات أو الإنتاج ، يجب تخفيض المدخلات بنسبة أكبـــر، ومن ثم يمكن زيادة مؤشر الإنتاجية.

- **العمل بفاعلية** Working Effectively

وتعتبر تلك الطريقة أفضل الطرق لتحسين الانتاجية والجودة، حيث يـــتم استخدام الموارد والمعدات الرأسمالية وكل أساليب التكنولوجيا الملائمة والمتاحة أفضل استغلال ممكن لتحسين جودة السلع والخدمات مع تخفيض تكلفتها ولايتم ذلك الامن خلال الاعتماد عل آلية إدارية حديثة والتي ســوف تكـــون موضــع حديثنا في الوحدة الاخيرة من تلك السلسلة.

بشكل عام نجد أن الجهود نحو التحسن والتطوير المـــستمر للجودة لم تتوقف عند هذا المستوى بل خرج عن نطاق تلـــك الطـــرق وظهرت طرق واساليب جديدة تساهم في تطوير مستوى جـــودة أداء المؤسسة من المنظور الاداري وهذا ما سنشير الية عند الحديث عـــن إدارة الجودة من المنظور الاداري في الوحدة السادسة والسابعة .

خلاصـــــة

في إطار جولتنا النقاشية في هذه الوحدة يمكن اســتخلاص النتائج التالية :

١- لقد أضاف مدخل إدارة الجودة الشاملة أبعادا إدارية جديدة لإدارة الجودة من المنظور الاداري ومن أهمها :

١/١ إبراز أهمية التركيز علي العميل .

٢/١ أهمية التكامل والترابط بين الأنشطة المختلفة حيث يعتبر كل نـشاط مسئولا عن عنصر من عناصر الجودة .

٣/١ المسئولية الجماعية لجميع الوحدات الادارية بالمؤسسة عن الجـودة باعتبار أن كل وحدة مسئولة عن إضافة قيمة جديدة للمنتج .

٤/١ أهمية الالتزام بالمواصفات الدولية عند ممارسة الأنشطة المختلفـة بالمؤسسة باعتبارها بمثابة متطلبات إجرائية يجب الإلتـزام بهـا عنـد ممارسة الأنشطة المختلفة .

٥/١ غيّر هذا المدخل النظرة الي إدارة الجودة . فقد تغيرت النظرة الفنية الي نظرة إدارية ترتكز علي مفاهيم إدارية جديدة .

٢- بالرغم من أن مدخل الجودة الشاملة قد أضاف أفكاراً وآليات إدارية من مخرجات المدارس الفكرية السابقة إلا أننا نري أن تلك الاضافات برزت من منظور ممارسات تطبيقية أكثر من اعتمادها علي مرجعـية إدارية علمية ومن النتائج التي ترتبت علي ذلـك ما يلي :

١/٢ عدم وجود ترابط بين تلك الأبعاد التي أضافها هـذا المـدخل مـن المنظور الاداري، أي أنها لم توضع في شكل منظومة متكاملـة الأبعـاد

تعالج قضايا تطبيقية علي أرض الواقع بمعنى غياب التأصـــيل العلمـــي الاداري المنهجي.

٢/٢ بالرغم من تلك الاضافات في الأبعاد الادارية للجودة ، إلا أنه مازال هناك بعض الأبعاد الادارية الاخري التي لم يتم التركيز عليها تفصيليا ولم تحدد الآليات الأساسية لتنفيذها ، مثال ذلك معايير الجودة من وجهة نظر المؤسسة (المعايير الجزئية للجودة) والمتعلقة بأداء كل محور من محاور منظومة العمل الاداري (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) وربما لو كان هناك تعريف لادارة الجودة من المنظور الاداري لما وجدت مثل هذه السلبيات .

٣- من أهم المبادىء الأساسية لادارة الجودة الشاملة هو العميل أي التركيز علي إشباع حاجات ورغبات العميل ، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الجودة الشاملة لم تطبق هذا المبدأ في إطار المفاهيم التسويقية الحديثة. فأساس إدارة الجودة من المنظور الاداري هو من المفهوم الشامل للتسويق والذي سنتعرض لبعض عناصره في الوحدات التالية.

٤- يتمثل مفهوم إدارة الجودة من منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة في إنها بمثابة: أسلوب لاستغلال كافة الموارد المتاحة للمؤسسة في إطار تكامل وترابط جميع الوحدات الادارية ومن خلال فرق العمل بغرض اشباع حاجات ورغبات العميل. وبالرغم من اتساع نطاق هذا المفهوم إلا أنه لم يتعرض لآليات منظومة العمل الاداري في استغلال تلك الموارد. ولم يتعرض أيضاً إلى منظومة المؤسسة من المنظور الاداري والتي تتكون من مجموعة من متكاملة من الكيانات ويتوقف تحقيق مســـتوى جـــودة العميل عـــلى الالتزام بجودة أداء كـــل كيان من تلـــك الكيانات.

إن إدارة الجودة من المنظور الادراي - كما يتضح فيما بعد - عبارة عن منظومة إدارية متكاملة تساعد المؤسسة على التخطيط للجودة والتنظيم وتحديد أدوار القائمين على تخطيط وتنفيذ خطط الجودة ثم تشجيع وتحفيز العاملين على تنفيذ تلك الخطط وأخيراً الرقابة ومتابعة تنفيذ خطط الجودة وتصحيح فجواتها.

وبمعنى أخر فإن إدارة الجودة من منظور إداري هى بمثابة منظومة إدراية متكاملة تتضمن المحاور الاساسية لمنظومة العمل الاداري والتي تتمثل في :

- **التخطيط للجودة** : تحديد الاهداف ومنها يتم تحديد المعايير اللازم توافرها في المنتج، ثم تحديد السياسات والاستراتيجيات والاجراءات ونظم العمل المطلوبة لتحقيق رسالة المؤسسة (إعداد الخطط الاستراتيجية والوظيفية والتنفيذية للمؤسسة).
- **التنظيم وتحديد الادوار لتنفيذ خطط الجودة**
- **تحفيز وتشجيع العاملين لتنفيذ هذه الخطط.**
- **الرقابة وتقييم الاداء في ضوء منظومة متكاملة للرقابة تتضمن :**

١- تحديد معايير الجودة الكلية والجزئية للاداء.

٢- القياس الدقيق للاداء الفعلي.

٣- التقييم وتحديد فجوة الجودة بين معايير الجودة وبين الاداء الفعلي

٤- وأخيرا اتخاذ الاجراءات التصحيحية والملائمة.

٥- في إطار هذا المدخل مازالت الجهود التي تبذل في مجال إدارة الجودة مجرد عمليات مراجعة وتفتيش للتأكد من الالتزام بالاجراءات

والمواصفات العالمية للجودة ثم تحديد الفجوة بين الاداء الفعلي والمستهدف وتحديد الفجوة الاجرائية ثم معالجتها ويتم كل ذلك في غيبة معايير الجودة من وجهة نظر المؤسسة (معايير الجودة الجزئية) (أي معايير جودة أداء الأنشطة المختلفة ، مثلا :

- هل يتم مراجعة دراسات الجدوي الاقتصادية في ضوء معايير جودة دراسات الجدوي الاقتصادية .
- هل يتم مراجعة دراسة السوق طبقا للمعايير العلمية لإجراء البحوث والدراسات التسويقية .
- هل يتم مراجعة الهياكل التنظيمية في ضوء معايير إعداد وتــصميم الهياكل التنظيمية .
- هل يتم مراجعة نظم الحوافز في ضوء معايير إعداد نظم الحوافز . وهكذا بالنسبة للمراجعات الأخري .

وأخيراً هل يتم مراجعة كل الابعاد السابقة في ضــوء معــايير الجودة من وجهة نظر العميل .

٦- مازالت ثقافة الجودة في هذا المدخل محصورة في مجرد الحصول على شهادة الايزو ISO دون الاستفادة الكاملة من الابعاد الادراية الجديدة التي أضافها مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويرجع ذلك ألي الثقافة التكنوقراطية التي سادت بين المهتمين بالجودة الشاملة.

إن ثقافة الجودة السائدة لدى معظم أصحاب الاعمال هي مجرد الحصول على شهادة الايزو من خلال وجود أدلة ووثائق ورسائل مكتوبة ومعلقة على الجدران دون أن يدرك العاملين جوهر الجودة ومعناها الحقيقي.

٧- مازال المهتمين بمدخل الجودة الشاملة يدورون في فلك أفكار المفكرين الاوائل في الجودة الشاملة مثل ديمنج، كروسي وجوران دون محاولة الاضافة والابداع والتطوير واستكمال مسيرة الاخرين.

٨- إن كل هذه السلبيات في ممارسة إدارة الجودة والتي نتجت إما بسبب عدم شمولية مدخل الجودة الشاملة أو سوء تطبيق مبادئها . أما عن سوء التطبيق فإنما يرجع إلى عدم الادراك الواعي بمبادئ الجودة الشاملة والنظر الى الجودة بمفهومها المجرد وهو التحقق من الالتزام بمعايير أداء اجراءات معينة دون التحقق من ملائمتها .

إن إدارة الجودة التي تتم الان في الجامعات مثلاً تحت مسمى الجودة والاعتماد مازالت تتم في إطار تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (التحليل الرباعي المتعارف عليه باسم تحليل (SWOT).

وفيما يلي مجموعة من التساؤلات التي نود طرحها الآن على القائمين على إدارة الجودة بالجامعات المصرية:

- هل تعتمد الجامعات على معايير محددة من وجهة نظر عملاء الجامعة تحقق المنافع المطلوبة لهم مثل إيجاد فرص مناسبة للخرجين ؟ أم أن القضية هي مجرد إعداد هياكل تنظيمية ووظيفية وتحديد رسالة الكلية والجامعة وتدريب أعضاء هيئة التدريس وتوصيف المقرارت الدراسية؟

- هل يدرك القائمون على مراجعة النظم والاجراءات والأساليب والهياكل التنظيمية وغيرها، المعايير العلمية التي يجب أن تتوافر في تلك الآليات الادارية؟ أم أن عملية المراجعة تتم بهدف التحقق من وجود إجـــراءات وآليات فقط دون التحقق من ملائمها وسلامتها للاداء؟

فهل يتم صياغة غايات وأهداف المؤسسة الجامعيـــة (الكليـــة) طبقـــاً للأسس العلمية المتعارف عليها؟

- هل هي مجرد توصيف مقررات وتوزيعها على جدول زمني وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس؟
- هل إدارة الجودة هى تدريب الكوادر من اعضاء هيئة التـــدريس مـــن خلال برامج تدريبية لم يراع فيها أى معايير من معايير جودة العمليـــة التدريبية؟
- هل الجودة هي توثيق الادلة والاجراءات في كتيبات يتم طباعتها بشكل جذاب وتوزيعها على الاجهزة الرقابية المعنيـــة بـــالجودة وحتـــى دون الالتزام بمعايير إعداد هذه الادلة الاجرائية؟
- هل إدارة الجودة هى وجود إعداد وثـــائق وكتـــب ومجلـــدات تحـــول إلى مخزون راكد من الوثائق ولاتي لم يطلع عليها أحد؟
- هل إدراة الجودة هي وجود أدلة ووثائق مكتوبة للاطلاع عليها من قبل هيئات الاعتماد؟

إن هذه مجرد تساؤلات فقط نطرحها باختصار في هذا الـــصدد ولكننـــا سوف نتناول بالتفصيل ثقافة الجودة في مؤســـسات التعلـــيم العـــالي والنتـــائج المترتبةعلى هذه الثقافة في الوحدة الخامسة من تلك السلـــسلة، هـــذا وس٤وف تتضح الاجابة على تلك التساؤلات وغيرها من ممارسات الجودة فـــي الوحـــدة

الثالثة والرابعة من الوثيقة الثانية عند حديثنا عن معايير الجودة من منظور العميل ومن منظور المؤسسة.

إن ما يتم الان تحت مسمى " إدارة الجودة " مازال غير متطابق مع مفهوم الجودة من المنظور الإداري ، الأمر الذي أدى إلى السير في اتجاه مخالف لإدارة الجودة من المنظور الاداري كما سيتضح فيما بعد.

والآن كيف يمكن التغلب على تلك السلبيات ؟

يتطلب معالجة كل هذه السلبيات سالفة الذكر ضرورة البحث عن مدخل جديد يتضمن تحديداً للأبعاد الأساسية لإدارة الجودة برؤية أشمل وأعمق في إطار المنظور الإداري للمؤسسة وهذا ما سنتناوله في الوحدة السادسة من تلك السلسلة بعد استعرض ثقافة الجودة في المؤسسات العربية ومستوى جودة الأداء الإداري بها في ضوء تلك الثقافة ، وأيضاً ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر .

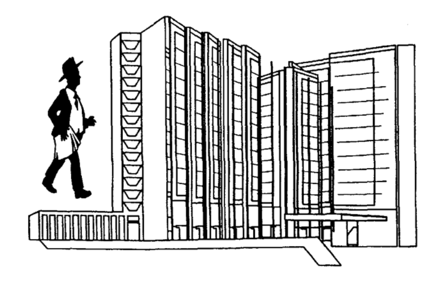
الوحـــدة الرابعـــة

UNIT FOUR

فجوات ثقافة إدارة الجودة

في

إدارة المؤسسات العربية والمصرية



الوحـــدة الرابعـــة

فجوات ثقافة إدارة الجودة

في إدارة المؤسسات العربية والمصرية

تقـــديم :

لقد تتبعنا في الوحدات السابقة تطور إدارة الجودة من المفاهيم التقليديـــة -والتي تركز في معظمها علي الجوانب الفنية المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات- إلى إدارة الجودة الشاملة ، وقد توصلنا في النهاية إلى أنه بالرغم من أن تلـــك المفاهيم السابقة تكمل بعضها البعض وتساهم بشكل إيجابي فـــي إدارة الجـــودة ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة ، إلا أن مفهوم الجودة من المنظور الإداري الشامل لا يزال يحتاج إلى أبعاد جديدة تتفق مـــع التطـــورات الفكرية الحديثة في مجال الادارة، ومنها مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري

وعلي ضوء ما توصلنا إليه من نتائج حول العلاقـــات بـــين المفهـــوم التقليدي للجودة ومعايير المواصفات الدولية (الأيـــزو ISO) وإدارة الجـــودة الشاملة ربما يريد القارىء الاجابة علي بعض التساؤلات ومنها :

التساؤل الأول : إذا كانت هناك بعض القضايا الإداريـــة الأساســـية التـــي لـــم تتضمنها إدارة الجودة الشاملة علي النحو الذي أوضحناه في خلاصـــة الوحـــدة السابقة ، فما هو سر تقدم ونمو المؤسسات الأجنبية وتحولهـــا مـــن المـــستوي الدولي إلى المســـتوي العالمي لتصبح مؤســـسات عـــابرة القارات أو متـــعددة الجنسيات ؟

والتساؤل الثاني : يرتبط بالتساؤل الأول ولكن علي النقيض، حيث يدور حول أوضاع المؤسسات العربية والمصرية والتي مازالت تبحث لها عن دور في ظل

التحديات العالمية وما أتت به من فرص وتهديدات . وتقف تلك المؤسسات في موقف المتفرج، وقد أصابتها رياح التغيير . **ويدور هذا التساؤل حول :**

ما هو موقف المؤسسات العربية والمصرية من قضية إدارة الجودة ؟ بمعني آخر هل إدارة الجودة في ثقافة الإدارة العربية والمصرية لمؤسساتها تعني :

- التفتيش والفحص الفني للمنتجات ؟!
- مطابقة المواصفات العالمية ISO ؟!
- تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في إدارة المؤسسة ؟!

أما الإجابة عن التساؤل الأول فهي واضحة ومحددة حيث إن تلك المؤسسات التي تحولت من المحلية إلى الدولية ثم إلى العالمية قد سلكت الطريق السليم الذي يمكنها من الوصول إلى تلك المكانة في الأسواق العالمية وهذا الطريق -كما أوضحنا في مؤلفاتنا المختلفة-[1] هو السعي المستمر بل الإصرار علي تطوير الثقافة الإدارية لمهنة الإدارة . وقد تمكنت من تطوير ثقافة الجودة في إطار مهنة الإدارة ، ومن ثم توصلت إلى ما ننادي به وهو ضرورة التحول إلى إدارة الجودة من المنظور الإداري . وقد استطاعت أن تطبق المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الجودة الكلية والجودة الجزئية علي النحو الذي سوف نبرزه في الوحدة التالية . لقد تخطت تلك الدول المفاهيم التقليدية لإدارة الجودة (الفحص والتفتيش الفني – مجرد مطابقة المواصفات العالمية) والتفوق في تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة بل وأيضاً الخروج عن تلك المباديء إلى مفاهيم إدارية حديثة في إدارة الجودة سواء كانت المفاهيم متعلقة بالمحور التسويقي الذي يعتبر بمثابة النشاط المحوري لكافة كيانات المؤسسة، أو متعلقة بإدارة جميع محاور الكيانات المختلفة بما فيها الكيان الإداري والذي يعد الركيزة الأساسية لكافة كيانات المؤسسة . لقد أصبحت تلك

---

(1) علي سبيل المثال : أنظر الاتجاهات الحديثة لمنظومة مهنة الادارة ، للمولف صـ ٢٥ – ٥٢ .

المؤسسات من المؤسسات الرائدة أو التي لديها القدرة علي التطوير والتغيير حيث تمتلك القدرات الإدارية والبشرية والمالية والمادية التي تمكنها من احتلال مركز الريادة في السوق ، ومن ثم أصبحت تلك المؤسسات المرجع الرئيسي للنوع الثاني من المؤسسات العالمية وهي التي تسعي إلى التكيف مع التغيير . لقد تحولت معظم المؤسسات اليابانية والأمريكية الصناعية والخدمية مثل شركة تويوتا اليابانية وشركة جنرال موتورز الأمريكية وغيرها إلى مؤسسات عالمية رائدة في مجال التطوير والتغيير ، وأصبحت تعتمد عليها كثير من الشركات الأخري التي تعمل في نفس المجال في نقل التكنولوجيا الصناعية ، بل أصبح يُعتمد عليها في إعداد وتصميم مواصفات الجودة العالمية للمعايير (ISO) في مجال صناعات تخصص تلك المؤسسات ، لتكون بمثابة معايير عالمية تطبق علي نفس الشركات الأخري التي تعمل في نفس المجال .

وإذا كانت تلك المؤسسات العالمية وعابرة القارات والتي يطلق عليها المؤسسات الرائدة في مجال التطوير والتغيير قد وصلت إلى تلك المكانة المتقدمة في مجال إدارة الجودة ، فإن السؤال الذي ربما يُطرح هنا هو : **هل تلك المؤسسات تطبق مفهوم إدارة الجودة من المنظور الإداري ؟**

لا يمكن أن تكون الإجابة علي هذا التساؤل بالنفي ومن ثم فإن تلك المؤسسات لم تصل إلى تلك المكانة المتقدمة من فراغ ولا بالصدفة ولكن نتيجة الإصرار نحو تطوير ثقافة إدارة الجودة من المنظور الإداري . وقد نجحت بالفعل في التوصل إلى آليات ونظم جديدة في هذا المجال ، لكن قطار التحسين والتطوير لا يتوقف ، وتتوقف سرعة قطار التطوير والتحسين علي جهود الباحثين والمهتمين بإدارة الجودة من المنظور الإداري . ويسعدنا أن نكون من بين هؤلاء الذين يسعون من خلال البحث والتأصيل العلمي التوصل إلى مدخل متكامل لإدارة الجودة من المنظور الإداري ، لعله يتضمن إضافة متواضعة إلى

الجهود التي بذلت في هذا المجال نطلق عليه اختصارا (IMAQ)[1] . ونحن لا نزعم بأن ما نتوصل إليه غير قابل للمناقشة والحوار ، بل علي العكس من ذلك فإننا من هواة فتح قنوات المناقشة والحوار المتواصل والموضوعي من أجل إضافة أبعاد جديدة في نظرية الإدارة يتم مناقشتها وتطبيقها وتعديلها . وهذا هو شعارنا الذي نستمد منه القدرة علي الاضافة العلمية لمهنة الإدارة .

من هذا المنطلق فإننا سوف نركز في الوحدة السادسة من تلك الوثيقة علي تقديم منظومة متكاملة لادارة الجودة من المنظور الإداري ، وقد اعتمدنا في إعداد تلك المنظومة علي الدراسة والتحليل المتعمق للمفاهيم السابقة لادارة الجودة من ناحية ، ومن ناحية أخري فتح باب الحوار والمناقشة مع طلاب الدراسات العليا المهتمين بقضايا الجودة وأيضا جميع الزملاء المعنيين بها من كافة التخصصات . ومازال باب المناقشة والحوار مفتوحا ، ونحن علي استعداد تام للاضافة والتعديل في تلك المنظومة إذا ما كان الحوار موضوعيا .

هذا عن إجابة التساؤل الأول أما عن التساؤل الثاني والمتعلق بموقف المؤسسات العربية والمصرية من قضية إدارة الجودة فهذا هو حديثنا في هذه الوحدة ، ومن ثم فإن هدف تلك الوحدة يتلخص في الاجابة علي التساؤل الثاني من خلال طرح ومناقشة القضايا التالية :

- مفهوم وأنماط الثقافة الإدارية للقيادات الإدارية المصرية والعربية .
- معايير جودة (أنماط) ثقافة إدارة الجودة في المؤسسات العربية والمصرية بصفة عامة .
- فجوات ثقافة الجودة – النتائج التي ترتبت علي تطبيق معايير جودة الثقافة الإدارية .

(1) Integrated Managerial Approach for Quality (IMAQ)

١- مفهوم وأنماط الثقافة الإدارية للقيادات الإدارية المصرية والعربية :

إن الحديث عن ثقافة إدارة الجودة في المؤسسات العربية والمؤسسات المصرية بصفة خاصة لا يكون مكتملا دون أن يكون هناك توضيح عام لمفهوم الثقافة الإدارية بصفة عامة وأنماطها وأنماط المديرين طبقا لأنماط الثقافة الإدارية السائدة . وذلك لأن ثقافة إدارة الجودة لا يمكن أن تكون منفصلة عن الثقافة الإدارية للمؤسسة باعتبارها بمثابة مكون أساسي للثقافة الإدارية للمؤسسة

والآن ما هو مفهوم الثقافة الإدارية ؟ وما هي أنماط الثقافة الإدارية للمؤسسات ؟ وما هي أنماط المديرين طبقا لهذه الأنماط ؟ وأخيرا ما هو نمط المدير العربي والمصري في إطار تلك الأنماط ؟ وأخيرا ما هو نمط الثقافة الإدارية العربية والمصرية بالنسبة لادارة الجودة ؟

وهنا نحن الآن نفتح باب مناقشة الإجابة علي تلك التساؤلات :

١/١ مفهوم وخصائص الثقافة الإدارية

ان الثقافة بصفة عامة هي النتاج الجمعي المنظم للعقل البشري ، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية الاخري أو هي تكامل بين الخصائص العامة والتي تؤثر علي استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها [1] .

ولكل مؤسسة من المؤسسات كمجموعة متكاملة من الكيانات تُدار من خلال العنصر البشري ثقافتها الخاصة والتى تعبر عن شخصيتها، والتي تعتبر هي الأخري بمثابة حصيلة أو تراكم منظم من الخصائص العامة المشتركة

---

(1) د . عبد الناصر محمد علي حمودة ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ٢٠٠٥) ١٣٣ – ١٣٤ .

والتي تؤثر علي الممارسات الإدارية للعاملين ، ان الحديث عن هذه الثقافة مرتبط بتلك النظرة الحيوية للمؤسسة ، فالمؤسسة مثلها مثل الكائن الحى الذي يولد وينمو وينضج ويدخل مرحلة الشباب والشيخوخة وهكذا . وخلال هذه الدورة هناك **مجموعة من القيم والاتجاهات والقواعد والفلسفات الإدارية الحاكمة لعمل هذه المؤسسة وتكسبها شخصية متميزة عن غيرها من المؤسسات .**

وعلي ذلك يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية (ثقافة المؤسسة) هي : بمثابة مجموعة من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة والسائدة بين العاملين في المؤسسة والتي تشكل معايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة ومن ثم تنعكس علي ادائها الكلي أو تصبغها بصيغة محددة .

من هذا المفهوم الموسع للثقافة التنظيمية يمكن استخلاص أهم خصائصها المميزة علي النحو التالى :

١/١/١ خاصية تعدد مستويات الثقافة . بمعني تعدد أنواع الثقافة التنظيمية . وتتمثل أهم أنواعها فيما يلي :

(١) **الثقافة التنظيمية العامة** والتي تتمثل في القيم والتقاليد والاتجاهات السائدة بين العاملين والتي اكتسبوها من البيئة الخارجية للمؤسسة مثال ذلك :

- مدي التوجه نحو التواكل والاعتمادية أو الجدية التقاعس في العمل .
- مدي تقبل أو رفض المجتمع للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ **(فجوة القوة)** Power Distance .
- توجيهات أفراد المجتمع نحو المخاطرة (Risky) Uncertainty Avoidance .

- مدي تقبل أو رفض أفراد المجتمع لفكرة الصلف الذكوري مقابل الانثوية Masculinity / Femininity (الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة الاستحواز علي كافة الماديات الاخري مقابل الميل نحو تفضيل العلاقات الاجتماعية المتسافقة والمودة، والتعاطف بين الأفراد والاهتمام بجودة الحياة الانسانية ذاتها) .
- مدي غلبة قيم الفردية مقابل قيم الجماعية Individualism / Collectivism .
- مدي التوجه بالماضي وبالحاضر في مقابل التوجه بالمستقبل Long – Term / Short – Term Orientation .
- مدي التوجه نحو السلوك الاخلاقي الايجابي أو السلوك الاخلاقي السلبي .
- مدي التوجه نحو الاستغلال الجيد للوقت والمحافظة عليه أو تضييع الوقت .

هذا وتنعكس هذه الأبعاد الثقافية العامة والتي اكتسبها الأفراد من البيئة العامة علي الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

(٢) الثقافة الإدارية العامة السائدة بين المديرين بالمؤسسة . وتتمثل هذه الثقافة في القيم والاتجاهات السائدة لدي المديرين عن الإدارة مثال ذلك :

- ثقافة إدارة الجودة .
- ثقافة تحقيق الأمان الوظيفي .
- ثقافة التعامل مع المتغيرات والتحديات البيئية الخارجية .
- ثقافة تحقيق النمو والنجاح .

- ثقافة ممارسة منظومة العمل الإداري .
- ثقافة تحقيق الاتصال بالعاملين .
- ثقافة التغيير والتطوير الإداري للمؤسسة فهناك نمط من أنماط الثقافة التي تتحرك علي محور الثبات وأخري علي محور التغيير . وسوف نتعرض لتلك الانماط بالتفصيل فيما بعد .
- ثقافة التوجه بالتغيير والتطوير فهناك نمط من أنماط الثقافة علي محور التركير علي الداخل وأخري علي محور التركيز علي الخارج. وسوف نتعرض لهذه الأنماط أيضا بالتفصيل فيما بعد .
- ثقافة إدراك المواقف والمشاكل الإدارية .
- ثقافة تنمية العاملين .
- ثقافة المشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات .
- الثقافة المتعلقة بالسلوك الاخلاقي وغير الاخلاقي في ممارسة العمل الإداري .
- ثقافة التوجه الإداري للمؤسسة .
- ثقافة القوة أو السلطة في المؤسسة : ثقافة تركز السلطة في شخص أو مجموعة صغيرة Power Culture ، ثقافة الدور Role Culture أي توزيع السلطة علي الوحدات ذات الاختصاص (اللامركزية) ، ثقافة المهمة Task Culture والتي تركز علي تنظيم الاهتمام الموجه نحو المهام التي تنفذها المؤسسة بكفاءة وفعالية . ثم ثقافة الفرد أو الشخص Person Culture والتي تركز علي خدمة مصالح العاملين وخاصة ما يتعلق بتطوير حاجات ومسارات العاملين ، وتحفيزهم علي العمل .

- ثقافة التعامل مع المخاطرة (تجنب المجهول ، ثقافة المخاطرة وتحمل نتائجها)

(٣) الثقافة الإدارية التخصصية . يرتبط هذا المستوي من الثقافة بثقافة ممارسة منظومة العمل الإداري بالنسبة لكل كيان من كيانات المؤسسة . مثلا ثقافة العاملين والإدارة تجاه محاور الكيان الاقتصادي : الثقافة التسويقية، الثقافة المالية ، ثقافة الموارد البشرية ، ثقافة التطوير ... الخ . كذلك ثقافة محاور الكيان الاجتماعي : مثلا ثقافة تعامل الإدارة مع الصراع التنظيمي بين العاملين والإدارة ، ثقافة الإدارة نحو التعامل مع التنظيم غير الرسمي (النقابات) وهكذا بالنسبة لمحاور الكيانات الاخري للمؤسسة .

٢/١/١ التنوع الثقافي داخل المؤسسات .

وترتبط تلك الخاصية بوجود اختلافات جوهرية بين الثقافات السابقة سواء بين مؤسسات الدولة الواحدة أو بين مؤسسات دولة أخري . وينعكس هذا التنوع علي الممارسات الإدارية . ويوضح الجدول التالى توصيف لبعض عناصر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات وتأثيرها علي الممارسات الإدارية بها.

جدول رقم (٨)

توصيف أبعاد بعض التنوع الثقافي التنظيمي في بعض المؤسسات وتأثيره علي الممارسات الإدارية بها [1]

الأبعاد الثقافية	التنوع الثقافي	التأثير علي السلوك الوظيفي
١- مدي تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	١/١ ثقافة رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة	تعمل علي تدنية عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع ، وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا أما الجميع ، وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها .
	٢/١ ثقافات متقبلة للتوزيع	تعتبر أن التباين في توزيع القوة والنفوذ أمراً مقبولا أو طبيعياً ، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تميز الافراد من حيث القوة .
٢- مدي تجنب المخاطرة وظروف العمل	١/٢ ثقافات متجنبة للمخاطرة .	تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق ، والامتثال أو الطاعة ، الأمن .
	٢/٢ ثقافات مخاطرة	لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة ، ولا تنظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته ، وتعطي قيما عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة أو عدم التأكد .
٣- مدي التوجه بالذكورية في مقابل الانثوية .	١/٣ ثقافات ذكورية التوجه .	تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين ، والميل نحو دعم سيطرة الرجال ، علاوة علي تركيز واضح علي الأداء الاقتصادي .
	٢/٣ ثقافات أنثوية التوجه	تركز علي قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر علي تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها .

---

(1) المرجع السابق مباشرة صـ ١٣٩ .

٤- مدي التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية	١/٤ ثقافات فردية التوجه	التركيز علي الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشئونة .
	٢/٤ ثقافات جماعية التوجه .	تفضيل التعاون ، والاعتماد المتبادل ، والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي .
٥- مدي التوجه بالحاضر (الأجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل)	١/٥ ثقافات موجهه بالحاضر (الأجل القصير)	تركز علي الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه ، وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية .
	٢/٥ ثقافات موجهه بالمستقبل (الأجل الطويل)	تركز علي بعض القيم ، مثل المثابرة والاصرار والادخار أو المحافظة والتوفير ، مع تركيز أكبر علي فروق المكانة الاجتماعية .

هذا ويترتب علي التباين والتنوع الثقافي سواء علي المستوي المحلي أو العالمي تأثير علي إدارة محاور الكيانات المختلفة وذلك علي النحو التالى :

- تأثير هذا التباين علي منظومة الكيان الإداري بشكل عام . حتي يمكن إدارة المؤسسة من المنظور الإداري فإنه يجب التعرف علي القيم السائدة حول المفاهيم الإدارية مثل مفهوم المؤسسة ، أهدافها ، المنافسة ، دوافع العمل ، مصادر التميز وغيرها .

أن التعرف علي تلك القيم السائدة حول هذه المفاهيم انما تعتبر بمثابة مفتاح النجاح الإداري في اختيار أنسب الاساليب الإدارية التي تتمشي مع تلك القيم الثقافية السائدة سواء علي المستوي المحلي أو العالمي ، وعلي سبيل المثال يمكن توضيح التنوع الثقافي من المديرين الامريكيين واليابانيين حول القيم المتعلقة ببعض المفاهيم الإدارية علي النحو التالى :

جدول رقم (٩) [1]

التنوع الثقافي بين المديرين الأمريكيين واليابانيين

حول القيم المتعلقة ببعض بالمفاهيم الادارية

المفاهيم الادارية	القيم السائدة عن هذه المفاهيم لدي المدير الأمريكي	لدي المدير الياباني
• الشركة .	• فريق في مبادرة تنافسية	• أسرة واحدة تعيش في قرية .
• هدف المؤسسة	• الفوز أو السبق .	• البقاء والاستمرارية .
• الموظفون	• لاعبون في فريق .	• أطفال في أسرة متعاونة .
• العلاقات الانسانية	• مهمة وظيفية .	• مهمة عاطفية أو فطرية
• المنافسة .	• منافسة قطع الرقاب .	• التعاون وإلا فالخطيئة
• دافع الربح	• الربح غاية نهائية في ذاته	• الربح وسيلة لبلوغ غايات .
• مصدر التميز	• الافتخار بمكانة الفرد .	• الافتخار بمكانة المجموعة .
• دافع العمل	• تنمية الدخل الفردي .	• تنمية مناخ العمل الجماعي .
• الإنتاج .	• الانتاجية .	• التدريب والاجتهاد .
• الأفراد .	• الكفاءة .	• المحافظة أو الصون .
• الترقية .	• طبقا لتمايز القدرات .	• طبقا للأقدمية .
• الأجر .	• طبقا للنتائج والخدمات	• مقابل الصبر والتضحية .

• تأثير التباين الثقافي علي محور النشاط التسويقي ، يجب علي مدير التسويق مراعاة التباين الثقافي عند التعامل مع أذواق ورغبات العملاء وأنماط حياتهم سواء علي المستوي المحلي أو الأجنبي . لقد أصبح من الأمور التي لا تحتاج إلى تأكيد طبقاً للمفاهيم التسويقية الحديثة . تزايد اهتمامات مدير التسويق بالفروق الثقافية بين الأسواق المختلفة – سواء علي المستوي المحلي أو العالمي – لما لهذه الفروق من تأثير علي أذواق العملاء ورغباتهم .

---

[1] المرجع السابق مباشرة نقلا عن :

M., Maruyama **Changing Dimensions in International Business** Academy of Managerial executive management 1992 PP 88 – 96 .

- تأثير التباين الثقافي عند التعامل مع إدارة منظومة إدارة الموارد البشرية خاصة علي المستوي العالمي . ان أحد المقومات الأساسية للاهتمام بالعميل العالمي Global Customer هو تبني كثير من البرامج المدروسة التي تساعد في اختيار وتعيين وتدريب وتطوير هياكل الموارد البشرية تأخذ في اعتبارها وجود الاختلافات الثقافية بين دول العالم المختلفة . لذا يتوقف نجاح تبادل الممارسات الإدارية بين المجتمعات، استيراداً وتصديراً ، علي فهم التباين والتنوع الثقافي بين تلك المجتمعات ان الكثير من الشركات العالمية مثل شركة Samsung عمدت إلى إرسال الكثير من موظفيها الواعدين في بعثات عبر البحار لمدد تزيد عن العام لكي ينغمسوا في ثقافات تلك البلدان كاملا وتري الشركة أن العائد من هذه التجربة طال أم قصر ، سوف يبرر أي نفقات دُفعت من أجلها .

ومن أهم الأمور التي تؤثر في إدارة منظومة إدارة الموارد البشرية التنوع الثقافي حول معني العمل وقيمتة لما له من تاثير جوهري علي تحفيز العاملين علي العمل . فلقد أشارت بعض الدراسات [1] إلى أن العمل كقيمة في حد ذاته ينظر إليه نظرات مختلفة باختلاف ثقافات البشر، فقد ينظر إلى العمل علي أنه:

- وسيلة لتوفير الدخل (الحاجات الضرورية) .
- أو وسيلة لاشباع حاجات اثبات الذات .
- أو وسيلة لتكوين علاقات وصداقات (الحاجات الاجتماعية) .
- أو وسيلة للمكانة والتميز (حاجة الشعور بالذات) . وترتبط تلك النظرة لقيمة العمل بتدرج حاجات العاملين وفقا لمدرج ماسلو .

---

(1) مرجع سابق مباشرة صـ ١٦٢ .

وتختلف قيمة العمل سواء علي المستوي المحلي أو العالمي ، وعلي ضوء هذا التنوع تتعدد آليات تحفيز العاملين أو تقييم أدائهم . بمعني آخر ضرورة أخذ هذا التنوع أو التباين موضع الاعتبار عند تقييم وتنفيذ استراتيجيات وتحفيز العاملين . ويتطلب ذلك ضرورة تحليل الأبعاد الثقافية وتشخيص نقاط التباين والتماثل الثقافي بين العاملين والعمل علي وضع آلية التحفيز المناسبة التي تتلاءم مع هذه الأبعاد . ويوضح الجدول التإلى مثالا علي أنماط فرق عمل متباينة ثقافيا للمساعدة في وضع استراتيجيات التحفيز .

جدول رقم (١٠)

أنماط فرق العمل المتنوعة ثقافيا كأداة لوضع استراتيجيات التحفيز [1]

(١) فريق عمل ذو ثقافة متقبلة لظروف عدم التأكد والغموض	(٢) فريق عمل ذو ثقافة رافضة لظروف عدم التأكد والغموض
١- قلة الأنشطة المهيكلة .	١- تركيز أكبر علي هيكلة الأنشطة .
٢- قلة كمية القواعد المكتوبة .	٢- توجه أكبر نحو كتابة القواعد واللوائح .
٣- يمكن أن تأخذ التنظيمات أشكالا متعددة .	٣- التنظيم يأخذ شكلا نمطيا أو موحدا .
٤- انخراط أكبر للمديرين في وضع الاستراتيجيات .	٤- يركز المديرون علي التفاصيل .
٥- تركيز علي العلاقات ومرونة في الأنماط القيادية .	٥- النمط القيادي متناسق وموجه بالمهام .
٦- استعداد المديرين لاتخاذ قرارات خطيرة	٦- تهرب المديرين من اتخاذ القرارات الخطيرة .
٧- ارتفاع معدلات دوران العمل .	٧- انخفاض معدلات دوران العمل .
٨- موظفون أكثر طموحا .	٨- موظفون أقل ميلا نحو الطموح .
٩- معدلات رضا قليلة نسبيا .	٩- معدلات رضا قليلة نسبيا .

(1) مرجع سبق ذكره صـ ١٧١ نقلا عن : Murayam . p237 .

(٣) فريق عمل ذو ثقافة رافضة لفجوة القوة والنفوذ	(٤) فريق عمل ذو ثقافة متقبلة لفجوة القوة والنفوذ
١- تقليل درجات المركزية إلى أدني حد ممكن . ٢- تبني فكرة الهيكل التنظيمي المسطح أو الأفقي . ٣- تقليل الأنشطة الاشرافية . ٤- العمل اليدوي في نفس مكانة العمل الكتابي .	١- زيادة درجات المركزية إلى أدني حد ممكن . ٢- تبني فكرة الهيكل التنظيمي الرأسي . ٣- زيادة الأنشطة الاشرافية . ٤- العمل الكتابي مفضل عن العمل اليدوي

والأمر كذلك بالنسبة لتقييم الأداء كأساس يمكن أن يستخدمه المدير عند اتخاذ كثير من القرارات الخاصة بالتدريب والحفز والتعويض والترقية ، هذا وقد أوضحت الدراسات إلى وجود تباين ثقافي ملحوظ بين بلدان العالم حول العديد من القضايا الخاصة بالتقييم ، وهذا ما يوضحة الجدول التالى :

جدول رقم (١١)

تنوع الثقافات في بعض القضايا المتصلة بتقييم الأداء)[1]

محاور التقييم	الولايات المتحدة	المملكة العربية السعودية	اليابان
الهدف من التقييم	• العدالة . • تنمية العاملين	• شغل الوظائف	• توجيه للشركة . • تنمية العاملين .
القائم بالتقييم	• المشرف	• المدير المسئول • الإدارة العليا	• المدرب والمشرف • معرفة الموظف جيداً

(1) المرجع السابق مباشرة صـ ١٧٢ . نقلا عن J M Ivancevich and M T Matteson
<u>Organizational Behavior and Management</u> (Chicago .1996) P 518 .

السلطة التي يستند عليها التقييم	• مفترضة في دور المشرف أو مكانته . • علاقة خفيفة مع الدور القيادي للمشرف .	• تمتع المقيم بالشهرة • مكانة المقيم بالجنسية ، السن ، النوع ، العائلة والقبيلة ، اللقب ، التعليم . • واجب المقيم ولا يمكنه الادعاء بعدم قدرته عليه .	• يظهر الموظف احتراما للمشرف أو المقيم . • يتم بالمشاركة بين المقيم والموظف .
معدل القيام بالتقييم	• دوري أو مرة سنوياً	• مرة سنوياً	• تقييم تنموي أو تعليمي كل شهر • تقييم رقابي للاستحقاق بعد مرور ١٢ سنة من التعيين
الفرضية (الثقة في التقييم)	• عدالة وموضوعية القائم بالتقييم	• غلبة التقييم غير الموضوعي . • دور أكبر للعلاقات الشخصية والأسرية	• التقييم الموضوعي وغير الموضوعي مطلوبان . • التدريب علي أي شيء .
نمط الاتصال والمعلومات المرتدة	• النقد المباشر • قد يكون اتصال مكتوب • تقييم حقيقي وصادق .	• نقد خفيف (في صور عتاب) • أولوية التوجيه من الأكبر . • قلة النقد كتابة	• نقد خفيف . • نقد شفهي . • تحري الرسمية.
حق الاعتراض	• الحكومة الامريكية	• الموظفون	• نادر من يعترض
الثناء	• يقدم للموظف شخصياً	• يقدم للموظف شخصياً	• يقدم لمجموعة العمل .
الحوافز المقدمة	• النقود والترقي • التطور المهني	• التقرب للمشرف حافزا أساسياً	• الشعور بالتميز داخليا هو الدافع الأساسي

ومن الملاحظ أن كثيراً من المؤسسات أصبحت تعتمد علي اسلوب التواصل الثنائي أو المفتوح عند تقييم الأداء لتحسين عمليات التواصل داخليا ، وذلك من خلال قيام المشرف علي الموظف بتقييم أدائه بشكل مستقل ، في الوقت يُقيم الموظف نفسه باستقلال تام عن يشرف عليه ، ومن ثم يجلس الطرفان معا لمناقشة ما تم التوصل إليه والخروج برأي مشترك . وقد أشار البعض إلى أن هذا الاسلوب عادة ما يحمل بعض التحيز أو سوء التقدير من خلال تأثره ببعض الاعتبارات الثقافية . فبخصوص الثقافة الامريكية علي سبيل المثال ، أشارت احدي الدراسات إلى أن هناك ميلا لدي الأفراد نحو تقييم ذواتهم بشكل أكبر من تقييم رؤسائهم لهم ، بينما في ثقافات جماعية التوجه ، كالصين واليابان مثلا ، وجد أنه نادراً ما يبالغ الفرد في الثناء علي نفسه عند تقييم أدائه. وقد كشفت الدراسة عن ميل الصينين نحو التقليل من تقديراتهم لأدائهم مقارنة بتقييم الرؤساء لهم ، وأطلق علي الظاهرة " الميل نحو القدر من الذات " Modesty Bias in Performance Ratings .

ويتضح مما سبق أنه رغم أن العمل في حد ذاته يمثل ظاهرة بشرية في جميع أرجاء العالم إلا أن ثقافة البشر وأفكارهم قد تركت مجالا واسعا لتباينات وتنويعات ملحوظة بين الأفراد حول هذه الظاهرة الانسانية . فهناك تباينات بين البشر حول معني العمل وأهميتة أو دوره في الحياة ، وكذلك هناك تباينات بين الأفراد حول الدوافع التي تدفع بهم نحو الانخراط في العمل . علاوة علي ما سبق تكشف مراجعة الدراسات في هذا المجال عن تباينات كبيرة بين مجتمعات العالم حول فكرة تقييم الأداء من حيث فلسفتها ، وأهدافها ، ومضامينها . كذلك الأمر ، بالنسبة لآليات حفز العاملين ومكافآتهم أو تعويضهم عما يبذلونه من جهود في العمل . كل هذه التنويعات الناتجة عن الاختلافات الثقافية بين البشر أصبحت تتطلب من المديرين المنوط بهم إدارة التنوع الثقافي البحث عن آليات

واستراتيجيات التعامل مع هذا التنوع وبما يحقق أفضل مستويات الكفاءة والفعالية في إدارة المورد البشري .

٣/١/١ خاصية توليد وتوالد الثقافة التنظيمية : وتعني تلك الخاصية ما يلي :

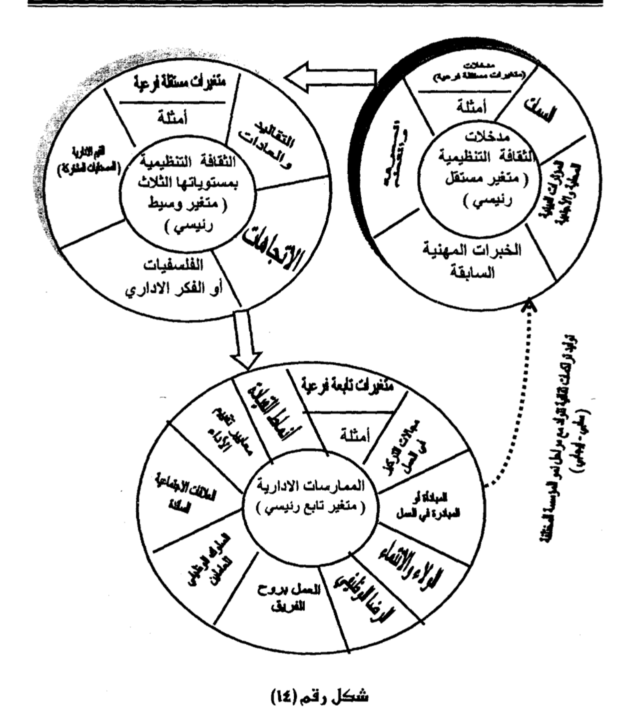
١- أن الثقافة التنظيمية إنما تتأثر أو بالتحديد تنشأ أو تتولد نتيجة مجموعة من العوامل والتي يمكن أن نطلق عليها مدخلات الثقافة التنظيمية . وتتمثل أهم تلك العوامل أو المدخلات في المؤثرات البيئية المحلية والعالمية ، المعرفة والتعلم التي يتزود بها الأفراد أو الجماعات من مصادر متعددة ، التجارب والخبرات الشخصية للفرد ، ثم السمات الشخصية للفرد . تلك هي بعض العوامل أو المدخلات الأساسية التي تساهم في بناء الثقافة التنظيمية . ومن الممكن أن نصور العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها علي اساس أن العوامل المؤثرة (كمدخلات) كمتغيرات مستقلة والثقافة التنظيمية كمتغير تابع .

٢- لكن الثقافة التنظيمية لا تتوقف عند هذا الحد بل أنها كناتج لمجموعة متغيرات مستقلة تؤثر هي الاخري أو تولد ممارسات إدارية بالمؤسسة. ومن هــنا تتغير العلاقة من جــديد لتصبح الثــقافة التنظيمية كمتغير وسيــط يؤثر (يولد) الممارسات الإدارية بالمؤسسة. وتتمثل الممارسات التي تتأثر بالثقافة التنظيمية في مجموعة من المتغيرات ومن ثم يطلق علي تلك الممارسات بالمتغير التابع وتتم أهم المتغيرات، الفرعية للمتغير التابع فيما يلي :

- الولاء والانتماء .
- العمل الفردي أو العمل بروح الفريق .
- نمط العلاقات الاجتماعية السائدة بالمؤسسة .

- نمط السلوك الوظيفي السائد بالمؤسسة .
- الانماط القيادية السائدة .
- **اتجاهات وأنماط التغيير السائدة .**
- اسلوب العمل السائد (المبادأة ، المبادرة في العمل أو العمل التقليدي)
- التوجهات الإدارية السائدة في المؤسسة .

ويوضح الشكل التإلى العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاث .



شكل رقم (١٤)

العلاقة بين مدخلات الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية والممارسات الادارية

يتضح لنا من الشكل السابق المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة والوسيطة والتابعة) وما يعنينا من دراسة وتحليل تلك المنظومة هو ضرورة إجراء تغيير في الثقافة التنظيمية لتحقيق ممارسات ايجابية ويتم ذلك بالطبع من خلال التأثير علي عناصر الثقافة التنظيمية عن طريق تغيير في

مدخلاتها والأساليب التي تستخدم في تلك المدخلات في بناء الثقافة التنظيمية (عملية بناء الثقافة التنظيمية) .

لكن السؤال الذي يطرح هنا هو كيف يمكن الحكم علي فعالية الثقافة التنظيمية ؟

يتوقف الحكم علي مستوي فعالية الثقافة التنظيمية علي مدي الاعتماد علي عناصر إدارة جودة الثقافة التنظيمية والتي تتمثل فيما يلي :

- مدي وجود معايير ترتبط بكل عنصر من عناصر منظومة الثقافة الإدارية مثلا معايير خاصة بالقيم الايجابية المطلوب تحقيقها والتي ترتبط بالمسئوليات السابقة . ويمكن التوصل إلى هذه المعايير من خلال الأسس والأصول العلمية المتعلقة بكل عنصر من عناصر الثقافة والتي يوفرها المنظور العلمي لمهنة الإدارة .
- قياس المتغيرات الثقافية الفعلية . وتتم عملية القياس من خلال اختيار أساليب القياس المناسبة ومن تلك الأساليب الوصفية والتي تتمثل في قوائم الاستبيان (استقصاء الاتجاهات) والتي تركز علي التعرف علي اتجاهات مجتمع الدراسة في المتغيرات الثقافية من خلال استخدام مجموعة من العبارات (المؤشرات) تعكس كل مجموعة منها متغير ثقافي معين .
- التعرف علي فجوة الثقافة التنظيمية وهي الفرق بين معايير الثقافة التنظيمية المستهدفة والمتغيرات الثقافية السائدة .
- دراسة وتحليل فجوات الثقافة التنظيمية والتعرف علي أسبابها الحقيقية
- اتخاذ القرارات الملائمة لاجراء التغيير المناسب في المتغيرات الثقافية التنظيمية السلبية لتحويلها إلى متغيرات تنظيمية ايجابية .

وبعد هذا العرض عن مفهوم الثقافة ومنظومة الثقافة التنظيمية وكيفية تغييرها ، فإننا نستأذن القاريء في الانتقال إلى مناقشة التحول الذي حدث في بناء ثقافة متميزة للمؤسسات ثم أمثلة لبعض أنماط الثقافة السائدة في المؤسسات وخاصة المؤسسات العربية وأخيرا ثقافة وفجوات الجودة التي ترتبت علي ثقافة الجودة في المؤسسات العربية والمصرية .

٢/١ التحول نحو ((بناء ثقافة متميزة للمؤسسة))

لقد حدث تطور في التوجه الإداري للمؤسسات ، وأصبحت تركز علي ثقافة التغيير كأحد عناصر متغيرات القيم المشتركة . وبدأت تلك الثقافة بالتحول من المحلية إلى العالمية . فالمتتبع للتطور الإداري يجد **أن** في كل حقبة تاريخية كانت إدارة الاعمال تركز على مجال معين ، فمثلا فترة الستينات تم التركيز على " السلعة" وفي السبعينات ركزت إدارة الأعمال على "الأسواق" وفي الثمانينات تم التركيز على "العملاء" وفي التسعينات ركزت إدارة الأعمال على "الشركة" أما التوجه الآن اتجه صوب "الثقافة الإدارية" .

ولقد أصبح قياس نجاح المؤسسة مرتبط بدرجه تقلبها وتغير استراتيجياتها وقبولها للتغيير وليس مرتبط بدرجة استقرارها ، لقد سقط مفهوم الثبات والاستقرار المؤسسى ، ولم تعد الجودة حكرا على أحد ، فقد أصبح من حق المؤسسات المختلفة تحقيقها ، وارتبط بذلك تلاشى ولاء العملاء لعلامة تجارية بعينها ، أذن سقطت المفاهيم الإدارية التى سادت في القرن العشرين ولم تعد ذات أهمية كبيرة في تفسير درجة نجاح شركة أو فشل أخرى .

والسؤال الآن ، لماذا سقطت هذه المفاهيم " الاستقرار – الجودة – العلامة التجارية في القرن الماضى".

الحقيقة أن سقوط هذه المفاهيم يرجع الى اعتمادها على أسباب خارجية أكثر مما تستند الى أسباب داخلية لذا بدأ البحث عن مفهوم جديد يمكن عن طريقه تفسير نجاح بعض الشركات وفشل بعضها الآخر وكان هذا المفهوم هو **"الثقافة الإدارية للمؤسسة"** لذلك تم تفسير – تفوق شركة مثل تويوتا في الثمانينات من القرن الماضي وتهديدها لشركة جنرال موتورز داخل الولايات المتحده – بتفوق الثقافة الإدارية لتويوتا ، فاضطرت جنرال موتورز إلى استعارة هذه الثقافة إثر الاتفاق معها على إنتاج سيارة مشاركة هى تويوتا كورولا.

٣/١ نماذج لأنماط الثقافة الإدارية للمؤسسات .

أوضحنا سلفا أن أنماط الثقافة التنظيمية متعددة بتعدد عناصر تلك الثقافة – كما أوضحنا سلفا – ومن بين تلك الأنماط أنماط الثقافة الإدارية المرتبطة بالتغيير واتجاهاته . ونعرض فيما يلي نموذجاً لتلك الأنماط، حيث صنف كل من (كيم كاميرون وروبرت كوين) الشركات على محورين من حيث طبيعة الحركة ، ينتج عنها أربعة أنماط للثقافة الإدارية [1] :

المحور الأول : ثقافة تتحرك على محور الثبات / التغيير

وفقا لهذا المحور يوجد نوعان من الشركات :

- **النوع الأول :** هناك شركات تحرص على ثبات منتجاتها وسياساتها وأسعارها وكذلك أساليب العمل بها وهذا هو نموذج المؤسسات والجامعات الحكومية وشركة بوينج على سبيل المثال.

---

[1] kim s. Cameron & Robert 'Quinn, Diagnosing organizational culture 2000

- **النـوع الثانـي :** هناك شركات تحرص على تغيير منتجاتها وسياساتها وأسعارها وأساليب العمل بها مثل شركة ميكروسوفت ، وجيليت وغيرها .

المحور الثانى : ثقافة تتحرك على محور الداخل /الخارج

ووفقا لهذا المحور يوجد نوعان من الشركات :

- **النـوع الأول :** مصالح واعتبارات العملاء الداخليين وهم أصحاب الشركة والعاملين وثبات الموردين والمنتجات القديمة وهذا هو نمط الشركات الخاصة والحكومية

- **النـوع الثانـي :** التركيز على الداخل ، حيث تسعى للحفاظ على التركيز على الخارج وهو يعنى الاهتمام بمصالح واعتبارات العملاء الخارجيين مثل العملاء – الأسواق – المتعاقدين – المنافسين – المنتجات الجديدة ، ومن أمثلة هذه الشركات أغلب الشركات الخاصة والصغيرة الحجم التي بدأت صغيرة الحجم مثل هونداء تويوتا وميكروسوفت وهكذا .

وإذا ما تقاطع هذان المحوران نتج عنهما أربعة أنماط من الثقافة الإدارية للمؤسسات كالتالى :

(١) مؤسسات تتسم بالثبات + التركيز على الداخل

وفي هذه الحالة فإن ثقافة المؤسسة تكون أشبه (بالهرم) من حيث رسوخ التقاليد وتسلسل المناصب مع الثبات وعدم التغيير التى تتميز بها ، ومن أمثلة هذه المؤسسات ، المؤسسات الحكومية والمؤسسة العسكرية ومؤسسة فورد وماكدونالدز الى حد ما ، وفي هذه المنظمات تسود البيروقراطية وضرورة الالتزام بطاعة وتنفيذ الأوامر وتنفيذ العمل بنفس الطريقة وتتم ترقيه الموظفين بأسلوب متدرج .

(٢) شركات الثبات + التركيز على الخارج

وهي تلك الشركات التى تنتهج أسلوباً ديناميكيا فيما يتعلق بتحركاتها نحو السوق ولكنها تبقى استاتيكية فيما يرتبط بداخل الشركة مثل شركة جنرال اليكتريك وشركة فيليبس ، هاتين الشركتين تدخلا في اندماجات خارجية من خلال عمليات شراء أو بيع .

وهناك شركات أخرى لا تغامر بالدخول لأسواق جديدة حتى لا تضطر الى إجـــــراء تغييرات فنية أو إدارية كـــما أن منتجاتها القـــديمة لها الأفضلية على الجديدة .

إن ثقافة هذا النمط من المؤسسات أشبه (بالسفينة) حيث يسير الربان وفقاً لاتجاهات الأمواج والرياح الخارجية ولكن يبقى الالتزام بالأوامر داخلياً أمراً حتمياً.

(٣) ثقافة التغيير + التركيز على الداخل :

وهى تلك الشركات التى تعتمد على فرق العمل وتتسم بسيادة روح الفريق والمشاركة في صناعة القرار والتنظيم الافقى .

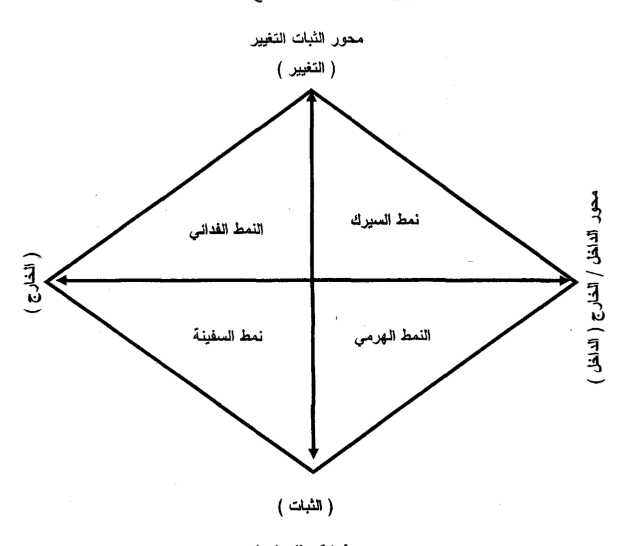
إن هذا النمط من الثقافة يشبه (السيرك) حيث الألعاب الخطرة مع أن المحافظة على النظام الداخلى يأتي في المرتبة الأولي والأهداف الخارجية تأتى في مرتبة تالية ، لأن تحقيق النظام الداخلى والتماسك الهرمى التنظيمي ضمانة أساسية للانطلاق لتحقيق الأهداف الخارجية .

وتميل ثقافة (السيرك) نحو البناء التنظيمي المفلطح Flat وتقل فيها المستويات الإدارية وتسودها اللامركزية . وكثيرا ما يمتلك العاملون في الشركة أسهما بها ويتمتعون بدرجة أمان وظيفي عالية ، وينتشر ما يسمى بتدوير الوظائف Job rotation ومن أمثلة هذه الشركات "الخطوط الجوية الأمريكية"

(٤) ثقافة التغيير + التركيز على الخارج

ففي ظل ثورة المعلومات والاتصالات ظهرت شركات صغيرة في الحجم وفائقة الفاعلية ونشأت هذه الثقافة الإدارية في تلك المؤسسات استجابة لظرف خاص وتتميز بارتفاع درجة الولاء والتفاهم بين الأعضاء في الداخل لإنجاز المهمة والمثال على ذلك وكالة ناسا الأمريكية للفضاء ويشبه هذا النوع بالفدائي .

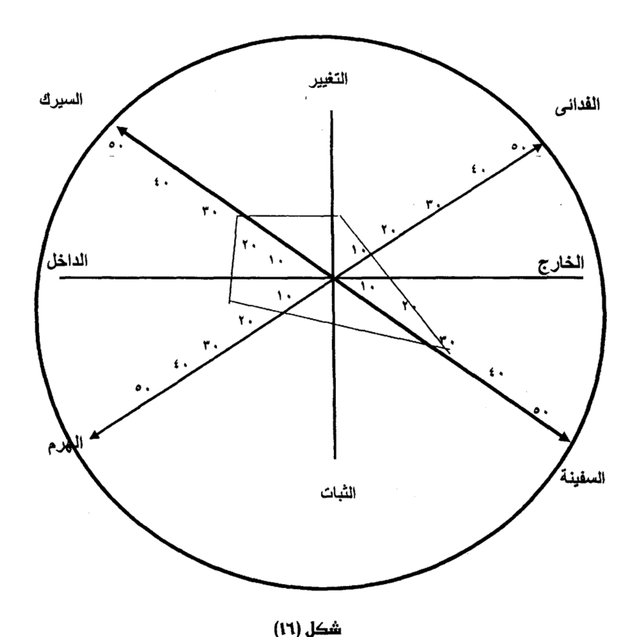
ويلخص الشكل التالي هذه الأنماط الأربع من الثقافة التنظيمية .



شكل رقم (١٥)

أنماط الثقافة التنظيمية طبقا لمحور ثبات / التغيير ومحور اتجاه التغيير : داخلي / خارجي

هذا ويلاحظ أنه وفقا لهذه الإشكال الأربعة تصنف الشركات المختلفة ولكن ذلك لا يعنى جمود هذه القوالب وإنما كل شركة يغلب عليها نمط رئيس وتأخذ قليلاً من سمات الأنماط الأخرى ، علي سبيل المثال نجد أن نمط السفينة يحمل بعضا من خصائص الهرم وبعضا من خصائص الفدائى وبعضا من خصائص السيرك ولكن الغلبة لنموذج ثقافة السفينة كما يتضح من الشكل التالي:



شكل (١٦)

شكل توضيحي لنموذج السفينة

وبعد هذا العرض لمفهوم وأنماط الثقافة الإدارية السائدة ، نتحدث الآن عن المحاور الثلاث التي أشرنا من قبل إليها وهى : أنماط القيادة و بؤر التركيز و فلسفة المؤسسة في ضوء نماذج الثقافة الإدارية الأربعة :

٤/١ أنماط القيادة في إطار الثقافة الإدارية السابقة للمؤسسات :

في إطار أنماط الثقافة الإدارية علي النحو السابق ، يمكن تحديد أساليب القيادة في تلك المؤسسات على النحو التإلى :

١/٤/١ في حالة الشركات الهرمية :

يتميز المديرون بالمحافظة على اللوائح ويطبقونها بشكل حرفي ودون اجتهادات شخصية وعادة ما يمتلكون مهارات التنسيق والتنظيم . ولكنهم قد لا يمتلكون اى من المهارات العملية أو الإنتاجية التى تتوفر لدى مرؤوسيهم . وذلك لانفصال الإدارة واستقلالها عن بقية الوحدات الإدارية وهنا يكون القائد مجرد مدير ومنسق .

٢/٤/١ في حالة الشركة السفينة :

القائد أكثر الشخصيات التى يبغضها العاملون فنظرا لأنه يركز اهتماماته دائما على الخارج فهو دائم القلق على أرقام المبيعات ومراكز المنافسين وظروف السوق . لذا كثيرا مما يضطر الى إصدار قرارات ، هدفها الوحيد هو الحفاظ على المركز التنافسي للشركة والاستجابة للتطورات الجديدة . وحتى ولو كان ذلك على حساب الجبهة الداخلية للشركة (العاملين) وهو ما يؤدى الى العديد من المشكلات الداخلية . فقائد السفينة بشكل عام كثيرا ما يضطر للتخلص بعض البحارة نهائيا إذا ما أعاقوه في تحقيق الهدف .

٣/٤/١ في حالة الشركة السيرك :

يبرز القادة الذين تتوافر لديهم صفات أبوية ومن يمتلكون قدراً من النفوذ النفسى ، لذا تلعب الأقدمية هنا دورا هاما وهم يتمتعون بتأييد وحب غير عاديين

من الجبهة الداخلية للشركة وهذا يساعدهم كثيرا خلال الظروف التى تتطلب إنتاجا غير عاديا من العاملين ولكن الخطأ القاتل الذي قد يقعون فيه هو المعاملة التفضيلية لبعض الأفراد على حساب البعض الآخر . ولكنهم سرعان ما يتغلبون على ذلك بتكوين جبهة خاصة بهم تكون نواة للشركة وتصبح مصدرا لمعظم الجهد والإنتاج وكذلك الإرباح.

٤/٤/١ في حالة شركة معسكر الفدائيين :

يتسم القادة الناجحون بالقدرة على الابتكار كما أنهم يحرصون على تغيير اللوائح والإجراءات بشكل مستمر وهم لا يهتمون بالجبهة الداخلية للشركة. ولا يلومهم أحد على ذلك ، فالمعيار الوحيد للتقييم لديهم هو الإنجاز لذا فهم أكثر عدلا من قادة الشركة السفينة وهو ما يهدىء مشاعر العاملين نحوهم بعض الشىء.

٥/١ محاور ومعايير الأداء طبقاً للأنماط القيادية السابقة ومعايير الأداء :

تختلف بؤر التركيز ومعايير الأداء داخل الأنماط الأربعة السابقة من الشركات وتختلف تبعا لها درجة فعالية العاملين وذلك كما يلى :

١/٥/١ داخل الشركة " الهرم " لا شىء يعلو على صفة الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وتوقيتات التسليم ، فكثيراً من هذه الشركات تتغاضى عن جودة الأداء وذلك لصعوبة قياس مثل هذه الخصائص النوعية مقابل التركيز على الخصائص الكمية التى يسهل قياسها وكثير ما يكون الفارق الوحيد الذي يمكن قياسه داخل هذه الشركات بين أداء العاملين هو دقة الخطوات المتخذه ومواعيد التسليم أما ما وراء ذلك فقد لا يخضع للقياس أصلا .

١/٥/٢ أما داخل الشركة السفينة هنا تتغير الصورة بعض الشيء عند عملية القياس ففيها تستبدل توقيتات التسليم بأرقام المبيعات او بعدد المكالمات والزيارات مثلا لكن يلاحظ أن كل المعايير تبقى كمية وقابلة للقياس ، لكن عملية القياس داخل الشركة السفينة تكون أصعب قليلا من تلك التى تجرى داخل الشركة الهرم واشد تعقيدا ، فهناك عمولات على الأداء وهناك شرائح للعمولات تزداد بزيادة الإنجاز ... وهكذا

١/٥/٣ أما داخل الشركة " السيرك " فأهم معيار فيها هو الولاء والتوافق مع بقية افراد الفريق ففي هذا النوع من الشركات يتميز العامل الذي يقوم بتدريب غيره ويحاول صقل مواهبهم حتى ولو جاء ذلك علي حساب وقته وهذا على عكس ما يحدث في النموذجين السابقين . ويتوافر هذا النموذج في كثير من المؤسسات الأجنبية حيث يحرص العاملون القدامى على أن يتشرب الموظفون الجدد روح الشركة وثقافتها.

١/٥/٤ أما في شركة " معسكر الفدائيين " فيتم التغاضي عن جميع المعايير الكمية القابلة للقياس ، ذلك أنها تحاول جاهدة ابتكار معايير توعيه تعتمد على حدس القادة وتوقعاتهم للموظفين . ففي هذه الشركات يكون العامل الأساسي والوحيد في بعض الأحيان هو الأداء وجودته .

١/٦ فلسفة الإدارة وشعاراتها في إطار أنماط الثقافة الإدارية[1]:

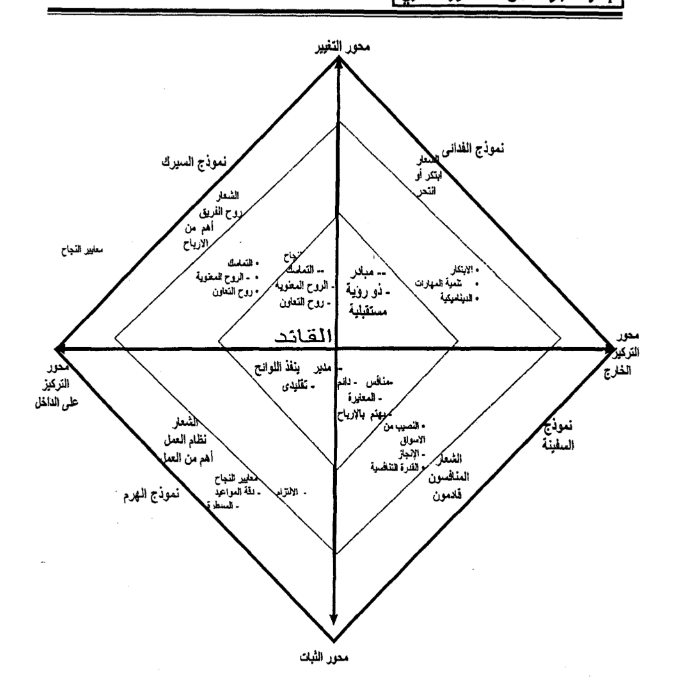
تتبنى كل ثقافة فلسفة إدارية مختلفة وتصدر عنها شعارات متباينة كما يلي :

- فلسفة إدارة الشركة " الهرم " تقول " نظام العمل أهم من العمل "

[1] - خلاصات "شعاع" ثقافة المؤسسات : كيف نشخصها وكيف نغيرها ؟

- فلسفة إدارة الشركة " السفينة : تقول " المنافسون قادمون "
- فلسفة إدارة الشركة السيرك " تقول " روح الفريق والصمود أهم من أرباح الأجل القصير "
- فلسفة إدارة شركة "الفدائيين " تقول : ابتكر أو انتحر "

ويوضح الشكل التإلى أنماط الثقافة الإدارية وسمات القائد ومعايير النجاح وفلسفة وشعار كل منها :



شكل رقم (١٧)

أنماط الثقافة الإدارية وسمات القائد ومعايير النجاح وفلسفة وشعار كل منها

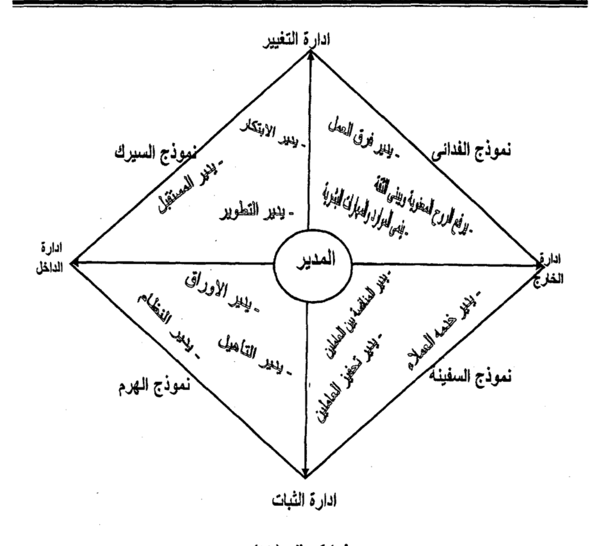
٧/١ العلاقة بين نمط الثقافة السائد ومهارات المدير :

عندما نتكلم عن تغيير ثقافة الشركة يجب أن نتطرق الى المدير الذي يقود او ينسق عملية التغيير تلك ومثل هذه الشخصية المحورية في تدشين عملية

التغيير الثقافي التى يجب أن تكون متوافقة مع متطلبات هذا التغيير وطبيعته . وقد اتضح من دراسة وتحليل مجموعة من الدراسات العلمية أن مهارات المديرين الناجحين داخـــل الأنماط الثقافية المختلفة تتمثل أهمها فيما يلي :

- **مدير السيرك :** (القدرة على إدارة الفريق – المهارات الشخصية والنفسية – مهارات إدارة التغير)
- **مدير الفدائيين :** (إدارة الابتكار والإبداع – الرؤية المستقبلية – إدارة التطوير المستمر)
- **مدير السفينة :** (إدارة الصراع والمنافسات ومهارات التفاوض – تحفيز العاملين – الاهتمام بالعملاء)
- **مدير الهرم :** (مهارات الالتزام – التمكين والسيطرة – مهارات الإشراف والتنسيق)

ويوضح الشكل التإلى طبيعة لهذه العلاقات



شكل رقم (١٨)

العلاقة بين الثقافة السائدة في المؤسسة ومهارات المدير

٨/١ أنماط الثقافة الإدارية للمؤسسات العربية والمصرية .

في اطار التعرض لتلك النماذج المختلفة السابقة فإن السؤال الذي يتبادر الى الذهن هو أين موقع المنظمات العربية من هذه الأنماط ؟ وكيف يمكن أن يساهم مديرى المؤسسات العربية في إحداث نقلة نوعية بهذه المؤسسات في ظل تعاظم التنافسية والأسواق المفتوحة على مصراعيها ؟

في حقيقة الأمر ، ان المؤسسات العربية في معظمها تقبع في نموذج الهرم (والذي يحمل بعضا من صفات نموذج السيرك) الذي تتسم قيادته

بالبيروقراطية الشديدة وضعف روح المبادرة والإبداع ، وكذلك عدم امتلاك مهارات عملية أساسية . كما أن محور الاهتمام فيها ينصب على الالتزام بحضور وانصراف العاملين ، ويتم التغاضي عن جودة الأداء الإداري نظرا لنقص معايير قياس الأداء النوعى ، ان تلك المؤسسات تعمل في ظل فلسفة " نظام العمل أهم من العمل ذاته "

وهنا قد يتساءل البعض عن أسباب هذا الحكم علي ثقافة المدير العربي بهذا النمط ، إننا لم نتجرأ بهذا الحكم إلا من خلال ما يدور حولنا من ظواهر وأدلة واقعية والتي تؤكد غرق هذه المؤسسات في بحار من المشكلات الإدارية . ولكن ليس ذلك نهاية المطاف فلدى المدير العربى الكثير ليقدمه للنهوض والتحرك الى الأنماط الثقافية الأخرى الأكثر فعالية لذا فإن إدارة التغيير الثقافي المتوازن للمنظمة ضرورة حتمية في منظماتنا العربية وبناء عليه يجب على المدير العربي إتباع الآتي :-

١/٨/١ إشراك الموظفين الاستشاريين في عملية التغيير

٢/٨/١ الاستماع إلى اقتراحاتهم عن كيفية الوصول إلى التغيير المطلوب.

٣/٨/١ لالتزام بالخطوات الاستراتيجية الآتية لإدارة التغيير :

- تحديد الخطوات المطلوب اتخاذها .
- الوصول إلى ما يشبه الاتفاق الجماعي عليها بين الأعضاء .
- توفير البيانات الهامة لجميع الموظفين .
- تحديد معالم كمية لطريق السير بحيث تنتج قائمة تشمل الآتي :
  - ما الجديد الذي يجب عمله ؟
  - ما القديم الذي يجب أن يستمر العمل به ؟
  - ما الذي يجب أن تقلل المؤسسة منه ؟
  - ما الذي يجب أن تكثر المؤسسة منه ؟

١/٨/٤ تحديد المعايير المناسبة لقياس التقدم – أو التأخر – في التغيير الثقافي .

١/٨/٥ تحديد درجة استعداد الشركة والعاملين حاليا لبدء التغيير وتقدير حجم الجهد اللازم .

١/٨/٦ تكوين فريق يبدأ في تنفيذ وقياس ومتابعة جهود التغيير تلك .

إن نقطة البداية في إدارة التغيير الثقافي هو التعرف علي أراء واتجاهات الإدارة والعاملين بالمؤسسة في عناصر الثقافة الإدارية حاليا وتوقعاتهم المستقبلية من خلال قوائم استقصاء تعد لهذا الغرض [1] .

ونخلص إلى أن

الدول التي قطعت شوطا كبيرا في التنمية ، وحققت مستوي عالياً من الرقي والتقدم لشعوبها ، هي دول آمنت أساساً وطبقت عن قناعة مفاهيم الإدارة المعاصرة في جميع شئون حياتها ومؤسساتها المختلفة ، ولم تنظر للادارة تلك النظرة المتردية ، السائدة في دول العالم الثالث ، التي تنظر للادارة علي انها آخر المقومات التي توليها الاهتمام ، فترتب علي ذلك تدمير الموارد ، وفقدان الثقة في تحقيق الأهداف ، وتراجع أمل المواطنين في مستقبل أفضل .

---

[1] أنظر قائمة استقصاء التعرف علي الثقافة التنظيمية للمؤسسة ملحق رقم (٨)

٢- نمط الإدارة العربية والمصرية في إدارة الجودة .

لقد استخلصنا مما سبق نمط ثقافة الإدارة العربية والمصرية في إدارة مؤسساتها المختلفة والذي يتلخص في ممارسة مهنة الإدارة من منظور الخبرة تحت شعار " الإدارة بالشطارة " ومن أهم السمات المميزة لهذا النمط الإداري ما يلي :

- التوجه بالخبرة العملية بمعني التركيز علي الخبرة العملية المكتسبة في مجال العمل الإداري .

وإذا كانت الخبرة العملية أحد الدعائم الأساسية لمهنة الإدارة ، إلا أن الخبرة العملية وحدها تعتبر غير كافية ، فمهنة الإدارة عبارة عن منظومة علمية وعملية متكاملة حتي الخبرة التي تمثل أساس مهنة الإدارة قد تم اكتسابها ثم الحصول عليها من آخرين أي من الأجيال المهنية السابقة دون تأصيل علمي لها. بمعني آخر أن معظم القيادات الإدارية التي تدير المؤسسات العربية والمصرية قد تخرجت من مدرسة الخبرة والتي تخرج وتعد قيادات مؤهلة عشوائيا علي طريقة التجربة والخطأ دون تصحيح مرجعي لهذه الممارسة ، أي دون الرجوع إلى الأسس والأصول العلمية لمهنة الإدارة . وكما يقال باللغة المصرية العامية إن إدارة تلك المؤسسات يتم بطريقة " الأسطي بلية الميكانيكي " الذي لم يتعلم الأصول العلمية لمهنة الميكانيكا ولكنه تعلمها من الممارسات وممن سبقوه في الخبرة في مجال اصلاح السيارات فقط

- التوجه بالقواعد والقوانين في إدارة المؤسسات .

بمعني أن العمل في مناخ إداري بيروقراطي شديد التعقيد نتيجة الافراط الشديد في فرض القواعد والقوانين الصارمة دون ترك أي مجال للتفكير والمبادرة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية السليمة . ترتب عليه مجموعة من السلبيات الإدارية من أهمها :

- ترك الباب مفتوحا علي مصرعيه لحدوث المشكلات الإدارية وتحولها إلى أزمات يصعب مواجهتها أمراً صعبا إن لم يكن مستحيلا .
- عدم القدرة علي مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات السليمة تحت شعار " الزمن كفيل بحل المشاكل " .
- الاعتماد أيضا علي نقل تجارب الماضي أو تجارب الآخرين في حل المشاكل . وكلا المدخلين يؤديان إلى تضخم المشكلات وعدم القدرة علي التحكم فيها .
- انخفاض الروح المعنوية لجميع العاملين بالمؤسسات لعدم إعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات أو العمل من خلال فرق العمل وهكذا .

● التوجه بالمؤهل العلمي والوظيفي في إدارة المؤسسات .

ويعني ذلك تحيز القائمين بالإدارة وفقا لتخصصاتهم العلمية والوظائف التي يشغلوها فالمدير الطبيب يدير المستشفي من منظور المهارات الفنية في مجال الطب ، والمدير المهندس يدير المؤسسة من منظور المهارات الفنية الهندسية وهكذا . وإذا كانت المهارات الفنية تعتبر من المهارات التي يجب أن تتوافر في المدير إلا أن تلك المهارات ليست وحدها التي تشكل المقومات الأساسية التي يجب أن تتوافر في المدير بل هناك مجموعة متعددة من المهارات والقدرات الإدارية الأخرى والتي يزداد وزنها النسبي بالنسبة للمستويات الإدارية العليا في المؤسسة . وفي إطار هذا التوجه في إدارة المؤسسات نجد أن معظم المؤسسات العربية والمصرية تُدار من منظور فني وليس من منظور إداري مهني .

وفي إطار تلك الخصائص الأساسية لنمط إدارة المؤسسات العربية والمصرية ، ماذا ننتظر من هذا النمط بالنسبة لإدارة الجودة من المنظور

الإداري ؟ فإذا كان هذا النمط بعيد كل البعد عن نمط الإدارة من منظور إداري مهني ، فإنه بالتأكيد أيضا يعمل في إطار غياب مفهوم إدارة الجودة من المنظور الإداري ، لأن المنظور الإداري والذي يمثل أساس إدارة الجودة يعتبر غائب أساسا .

لكن قد يكون للقيادات الإدارية التي تعتنق هذا النمط الإداري في إدارة المؤسسات نظرة أخري في إدارة الجودة . الأمر الذي يدعونا إلى التعرف علي هذه النظرة . وحتى يكون حديثنا موثقا في هذا الشأن فقد رجعنا إلى القيادات الإدارية في بعض المؤسسات الصناعية والخدمية للتعرف علي آرائهم بشأن ممارسة إدارة الجودة في مؤسساتهم . كذلك مناقشة إدارة الجودة لبعض المؤسسات الخدمية من خلال الوثائق العلمية المتاحة في هذا الشأن .

٣- معايير (أنماط ثقافة) إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بصفة عامة .

كيف تُمارس إدارة الجودة في المؤسسات المصرية والعربية ؟ وبمعني آخر ما هي أهم معايير (أنماط) ثقافة الجودة لدي مديري المؤسسات المصرية والعربية ؟

لقد اتضح لنا من خلال استقراء أراء واتجاهات المسئولين في القطاع الانتاجي السلعي والخدمي عن مفهوم إدارة الجودة ، وأهم الأفكار والقيم السائدة لدي المديرين عن الجودة بصفة عامة و كيفية تحقيق مستوي الجودة المطلوب ، فمن بين الأفكار السائدة عن الجودة أن البعض يري أن إدارة الجودة هي السعي المستمر نحو التحسين والتطوير في كافة الأنشطة داخل المؤسسة من أجل الارتقاء بمستوي جودة المنتجات لمواجهة المنافسة سواء علي المستوي المحلي أو العالمي . ويري البعض الآخر أن إدارة الجودة هي بمثابة اتخاذ

إجراءات الحصول علي شهادة المواصفات العالمية ، ومن ثم فمجرد الحصول علي شهادة المواصفات العالمية (ISO) إنما يعتبر بمثابة دليل قاطع علي أن المؤسسة قادرة علي إدارة الجودة . هذا ومن بين القيم السائدة أيضا عن الجودة أن يصر بعض المسئولين في بعض المؤسسات علي أن المنتجات الجيدة تبيع نفسها بنفسها ومن ثم فالحصول علي شهادة المواصفات العالمية إنما يعتبر السبيل الوحيد لغزو الأسواق المحلية والعالمية . وعلي هذا فإن تركيزهم الأساسي في إدارة الجودة إنما يقتصر عي تطوير المحور الإنتاجي من حيث استخدام الآلات والمعدات المتقدمة تكنولوجيا ، وأيضا تطوير نظم وأساليب الإنتاج وهكذا .

إلا أن هناك معايير لأنماط ثقافية أخري عن الجودة ، حيث يري البعض الآخر أن إدارة الجودة من منظور شمولي . فمثلا قد عبر أحد رؤساء مجالس إحدى شركات القطاع الخاص الصناعي عن رأيه في قضية الجودة بأن إدارة الجودة تعني الأداء الأقرب إلى الكمال في الإنتاج فالمؤسسة التي تطبق نظم الجودة الشاملة عن طريق الأيزو ثم تطبيق نظم متقدمة بالإنتاج مثل نظام الإنتاج بدون فاقد Lean Production System قد تصل إلى الكمال أحيانا إلا أنه، يري أنه لا يمكن تطبيق المفهوم الشامل للجودة أو جعل العاملين بالمؤسسة يقتنعون بها إلا إذا كانت الإدارة العليا مقتنعة به بل وملمة بكل قواعدها حتى تتمكن من دفع الإدارة المتوسطة والتنفيذية علي تطبيق تلك المعايير الخاصة بالجودة .

وقد عبر عن وجهة نظره بضرورة توافر بعض الشروط والمعايير للبدء في تطبيق منظومة الجودة [1] .

١- الإدراك والاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة .

---

[1] مقابلة مع المهندس / كمال الدسوقي رئيس مجلس إدارة الشركة العالمية للعوازل .

٢- أن تكون إدارة الموارد البشرية علي درجة عالية من الوعي والإلمام بالجودة وذلك لأن أساس نجاح أي مؤسسة هو الموارد البشرية التي تؤمن بالنظام العام الخاص بنظم إدارة الجودة وتدرك أن التكنولوجيا المتقدمة والماكينات الحديثة يمكن شرائها بمنتهى السهولة إلا أن القيادات الإدارية والتنفيذية المتميزة شيء صعب الحصول عليه خاصة في البيئة العربية والمصرية لعدم اقتناع الكثيرين بثقافة الجودة الشاملة وبالعملية الإدارية ككل . وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور الرئيسي في توفير متطلب إدارة الجودة من الموارد البشرية المتميزة .

٣- الاستعانة بالخبرات الأجنبية والمصرية المتاحة لمساعدة معظم المؤسسات المصرية في الانتقال من نظام One Man Show إلى نظام إداري يساهم مساهمة فعالة في تنفيذ تلك النظم والمعايير الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .

٤- الاستعانة بالتكنولوجيا المتقدمة في الإدارة من جمع وتحليل كافة البيانات الخاصة بالمؤسسة سواء مالية أو إدارية أو إنتاجية وإعداد التقارير الدورية لبيان نجاح تلك النظم ومدي تقدمها طبقا للمعايير العالمية .

وقد أكد علي أن جميع الشركات التي قامت وتقوم بتنفيذ نظم الجودة السابقة أثبتت قدرتها علي التطوير والانتقال من المجال المحلي إلى المجال الدولي .

خاصة وأن نظم إدارة الجودة الشاملة في حالة ديناميكية مستمرة ليس لها حدود أو أزمنة ، بمعني أن كل يوم يمر علي المؤسسة يحدث الكثير من الاختراعات التي لا تقل أهمية عن التطورات والآلات والمعدات .

الخلاصة القول

أن هناك اختلاف تباين في فهم القيم والأفكـــار المتعلقـــة إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية . فمازال البعض ينظر إليها علي أنها مجرد الارتقاء بمستوي التفتيش الفني ، والبعض الآخر يري أنها الحصول علي شهادة الأيزو وأخيرا حددها بعض رجـــال الأعمال بأنها نظام أوسع وأشمل من التفتيش الفنـــي والحـــصول علي شهادة الأيـــزو وأن إدارة الجـــودة تـــشمل إدارة المؤســـسة بكاملها. وان دل هذا الاختلاف حول القيم والأفكار المرتبطة بإدارة الجودة في رأي القائمين علي إدارة المؤسسات إلا أنه يؤكد عـــدم توافر ثقافة الجودة من المنظور الإداري لدي القائمين علـــي إدارة المؤسسات ، بل أيضا بالنسبة للعاملين بهذه المؤسسات .

ومن هنا فإن من حقنا أن نتساءل عن ماهية هذا الفكر وتلك القيم السائدة في إدارة المؤسسات والنتائج التي ترتبت عليها . أما الفكر الـــسائد عـــن إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية من منظور إداري بمعني آخر معايير أنماط ثقافة الجودة من المنظور الإداري فإننا نوجزها فيما يلي :

- قيم وفكر قائم علي أساس أن نقطة البداية في التقدم والنمو والازدهـــار هو التقدم التكنولوجي للآلات والمعدات واستيراد أفضل التكنولوجيا في عمليات الإنتاج .
- قيم وفكر قائم علي أساس الإدارة بالتوجه الفنـــي لعناصـــر ومقومـــات الإنتاج .
- قيم وفكر قائم علي أساس الإدارة الحاضر الغائب في جميـــع كيانـــات ومحاور المؤسسة .

- قيم وفكر قائم علي التحيز الواضح للجوانب الفنية علي حساب جودة محاور الكيانات الأخري مثل محاور الكيان الاقتصادي (محور التسويق محور الموارد البشرية ، المحور المالى ... الخ) محاور الكيان المعلوماتي ، الكيان الاجتماعي ثم المكاني والسلوكي وهكذا
- قيم وفكر قائم علي اعتبار أن المؤسسة بمثابة نظام جزئي .
- قيم وفكر قائم علي التحقق من اتباع الشكليات (الالتزام بإجراءات ونظم وقواعد العمل ... الخ) دون التحقق من المضمون أو المحتوي أو جودة أداء المضمون .

والآن وبعد عرض معايير أنماط ثقافة إدارة الجودة في المؤسسات العربية ، قد يتساءل البعض عن طبيعة النتائج التي ترتبت علي تلك المعايير السائدة عن ثقافة الجودة بمعني هل هي نتائج ايجابية أم سلبية ؟ سوف تتضح الاجابة علي هذا التساؤل من خلال مناقشة نتائج أداء المؤسسات المصرية والعربية .

٤- فجوات ثقافة الجودة في المؤسسات العربية – مستوي جودة الأداء الإداري في ضوء ثقافة إدارة الجودة لدي القيادات الإدارية .

أوضحنا سلفا معايير (أنماط) ثقافة إدارة الجودة في المؤسسات المصرية والعربية بصفة عامة ، وخلصنا إلى أن تلك الثقافة كانت ومازالت تدور في فلك شعار " **إدارة الجودة الحاضر الغائب** " بمعني الثورات العارمة لدي القيادات الإدارية والتحمس الشديد نحو ضرورة بل وحتمية تطبيق معايير المواصفات العالمية للجودة ، حرصاً علي السير في ركب التطور العالمي . وأوضحنا أن هذا التوجه الاجرائي للجودة ما هو الا مجرد تطبيق لمعايير مواصفات عالمية . وقد خلصنا إلى ما يلي :

- ان إدارة الجودة مجرد تطبيق مجموعة من الاجراءات العالمية قـد لا تتفق مع متطلبات البيئة المصرية – ولكنها (أي إدارة الجودة) عبارة عن منظومة متكاملة أساسها جودة منافع عميل المؤسسة كمعايير جودة كلية (الجودة من منظور العميل) يتم التوصل اليها من خلال جـودة محاور كيانات المؤسسة من المنظور الإداري وهو موضوع حديثنا في الوحدة السادسة من تلك الوثيقة .
- ولو سلمنا بأهمية إجراءات أو متطلبات الجودة باعتبارها مواصـفات عالمية ، فإن التساؤل المطروح في هذا الصدد هو : ما مـدي التـزام المؤسسات بهذه المواصفات ؟ تتحدد الاجابة علي هذا التـساؤل مـن خلال التعرف علي أسلوب المراجعة والتحقق من اتباع تلك الإجراءات سواء عن طريق المتابعة المكتبية (مراجعـة الوثـائق) أو الميدانيـة (الزيارات الميدانية المفاجئة لمواقع العمل بالمؤسسات) .

لقد اتضح من خلال متابعة التطبيق العملي لأعمال المراجعة والتقيـيم التي يقوم بها فريق المراجعين (المحليين والأجانب) التركيز علـي المتابعـة المكتبية من خلال مراجعة الوثائق عن الإنجازات التي تحققها المؤسسة المعنية طبقا للخطة أو الإجراءات السابق تقديمها . وعادة ما يتم استيفاء كافة الوثـائق والنماذج المطلوبة مرة واحدة وقبل موعد زيارة الفريق المراجع للمؤسـسة ، وبشكل بعيد عن الواقع الفعلي . وبمعني آخر أن المتابعة المكتبية تعتمد علـي وثائق يتم استيفاؤها شكليا دون الالتزام بالمضمون الحقيقي لتلـك الاجـراءات السابق تحديدها من قبل الجهة المانحة للشهادة المطلوب الحصول عليها .

هذا من ناحية ومن ناحية أخري فإن المراجعة الميدانية تتم بعد تحديـد موعد الزيارة الميدانية مع فريق المراجعين ثم عمل الاستعداد الـلازم لاجـراء مقابلات مع بعض المعنيين الموثوق فيهم للاجابة علي تساؤلات فريق المراجعة

بإجابات تدعم موقف الإدارة من الالتزام بمعايير الجودة ، وغالبا ما تكون الاجابات معدة سلفا .

وعلي ضوء ما تقدم فإننا نتساءل : هل تمت المراجعة الداخلية (المكتبية والميدانية) في إطار الالتزام بمعايير جودة المراجعة المكتبية والميدانية ؟ يتضح علي ضوء توصيفنا لكيفية إجراء المراجعة الداخلية ، أن هناك فجوة جودة في المراجعة ومن ثم تصبح المراجعات مجرد مراجعات شكلية لا تحقق الهدف المنشود فيها ، وعليه يصبح التزام المؤسسات بمواصفات الجودة العالمية مشكوك فيه ، بمعني آخر أن الجودة هي مجرد إجراءات شكلية .

وهناك تساؤل في هذا الصدد علي جانب كبير من الأهمية ألا وهو : **ما مدي جدية التزام المؤسسات الوطنية والعالمية والاستشارية المنوط بها التحقق من مواصفات وإجراءات الجودة** - كما سبق أن أوضحنا سلفا [1] - في مؤسسات الأعمال المصرية . وبمعني آخر دعنا نوجه هذا التساؤل بأكثر من صيغة علي النحو التالى :

- هل هيئات المنح الدولية - مثل المنتدي الدولي - تعتمد علي آلية المراجعة والرقابة المستمرة ، وعلي فترات قصيرة علي جهات الاعتماد Certifying bodies المنوط بها منح شهادات الأيزو للمؤسسات.
- هل جهات الاعتماد تلك جادة في التأكد من التزام المؤسسات بتطبيق مواصفات الأيزو والالتزام بالاجراءات علي أرض الواقع ؟ أم أنها تمنح الشهادة علي أساس " تستيف الأوراق " كما أوضحنا سلفا أو رص الوثائق في ملفات معلقة علي الأرفف ؟

---

[1] أنظر صـ ٧٦ من تلك الوثيقة (الهيئات المعنية بمنح شهادة المواصفات العالمية) .

- هل المستشارون الذين يساهمون في تأهيل المؤسسات للحصول علي شهادة الأيزو ملتزمون بالأبعاد الأخلاقية الواجب توافرها في مهنة الاستشارات الإدارية أم أن الهدف الأساسي لدي معظمهم تحقيق منافع مالية ولو علي حساب اخلاقيات المهنة والاعتبارات الوطنية ؟
- إلى أي مدي يمكن أن تساهم جهات الاعتماد الوطنية مثل المكتب الوطني للاعتماد – في ضبط عمليات الرقابة والمتابعة لمنح شهادة الأيزو (تنقية أجواء الخداع) وذلك من خلال سحب الرخصة من هؤلاء الاستشارين والجهات المانحة للأيزو ، الذين يرونها مجرد تجارة رابحة تعتمد علي احتياج قيادات إدارية ترغب في الحصول علي شهادات وهمية ؟

ان الأمر يستلزم تمكين هذا المكتب الوطني قانونيا وعمليا من إلزام الجهات المانحة بالحصول علي رخصة منه وليس مجرد الاكتفاء بالحصول علي رخص من هيئات الاعتماد دولية Accreditation body ويترتب علي ذلك أنه قد يتساءل البعض ، ولماذا يجب أن نلزم الجهات المانحة للأيزو بالحصول علي رخصة مزاولة المنح من قبل الهيئات الوطنية طالما أنها حاصلة علي شهادة مزاولة من هيئات دولية مثل المنتدي الدولي ؟ نقول بان مجرد الحصول علي رخصة من هيئات دولية وحده ليس كافيا فالهيئات الوطنية علي دراية كاملة بمدي جدية وقدرة هذه الجهات علي منح شهادة مواصفات عالمية حقيقية تتوافر فيها معايير الجودة والالتزام بالتطبيق . وقد يحتج البعض بأنه في العديد من الدول المتقدمة لا يشترط حصول هذه الجهات علي موافقة هيئات الاعتماد الوطنية ، ونرد علي هذا الاحتجاج بان المؤسسات في الدول المتقدمة هي مؤسسات آمنت بالجودة كثقافة والتزمت بتطبيق المواصفات كجوهر لا شكل ، لأنها تدرك أنها لا تستطيع خداع عملائها بمجرد شعارات ، وإنما تسعي للمنافسة العالمية عن قناعة . أما مؤسساتنا فإنها لازالت في حاجة لمساحة زمنية

ليست قصيرة لكي يترسخ لديها مثل هذه الثقافة الايجابية تجاه الجودة والالتـــزام العملي بها .

وعلي ضوء ما تقدم ما هي النتائج التي ترتبت علي اســتخدام هذا الفكر الإداري (معايير جودة الثقافة الإدارية) عن إدارة الجــودة في إدارة المؤسسات الانتاجية والخدمية .

إن النتائج التي ترتبت علي هذا الفكر الإداري لم تكن وليدة الصدفة وإذا كانت التحديات المحلية والاقليمية والدولية والعالمية قد ساهمت فـــي مــضاعفة تأثير تلك النتائج ، إلا أن الثقافة الإدارية بصفة عامة لدي قيادات تلك المؤسسات وثقافة الجودة بصفة خاصة ، كانت السبب الرئيسي وراء النتائج التـــي ســوف نسردها الآن . لقد وقفت ومازالت تقف إدارة تلك المؤسسات تتأمل مـــا يـــدور حولها من تغييرات وخطواتها بطيئة للغاية علي الأقل نحو التكيـــف مـــع تلـــك التغيرات ، مازالت إدارة تلك المؤسسات في موقع المتفـــرج علـــي التطـــوير المستمر في جميع مؤسسات دول العالم حتي مؤسسات الدول التي كانـــت فـــي مرتبة تالية للمؤسسات ، وربما تكون إدارة تلك المؤسسات المصرية والعربية قد أصابتها رياح التطوير والتغيير المستمر . لقد كانت النتائج الحتمية والمتوقعـــة لتلك الممارسات الإدارية تتمثل في كثير من الظواهر بعـــضها علـــي مـــستوي منظومة الكيان الإداري للمؤسسة والبعض الآخر علي مستوي محاور الكيانات الأخري للمؤسسة من المنظور الإداري . فقد استهدفنا في هذا الجـــزء مناقـــشة النتائج التي ترتبت علي ممارسة الأداء الإداري في المؤسسات المصرية فـــي ضوء ثقافة الجودة السابقة . وقد تمثلت تلك النتائج في شكل ظـــواهر فجـــوات جودة الأداء الإداري .

فلقد ترتب علي ممارسة منظومة العمل الإداري في إطار نمط الثقافة الإدارية السابق الاشارة إليه سلفا والتي تتمثل في الإدارة بالإجراءات والنظم في مجموعة من فجوات سلبية لجودة الأداء الإداري . هذا وسوف نقتصر في حديثنا علي فجوات الأداء الإداري لمنظومة الكيان الاقتصادي للمؤسسة بجانب فجوات بعض محاور الكيان الإداري للمؤسسة أيضا كأمثلة فقط علي فجوات الجودة التي تترتب علي أنماط ثقافة الجودة السائدة لدي قيادات المؤسسات المصرية والسابق الاشارة اليها . وفيما يلي عرضا لظواهر فجوات جودة الأداء الإداري للمؤسسة :

١/٤ ظواهر فجوات جودة منظومة العمل الإداري للكيان الإداري للمؤسسة .

تتمثل منظومة العمل الإداري للكيان الإداري في التخطيط للعمل والتنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية ثم توجيه وتحفيز العاملين علي وضع تنفيذ الخطط في إطار الأدوار المحددة ، وأخيرا الرقابة للتأكد من تنفيذ الأدوار للتنفيذ الخطط الموضوعة .

هذا ومن المنطقي بل ومن المعروف إن أداء محاور تلك المنظومة لابد أن يتم طبقا لمعايير جودة محددة (معايير جودة منظومة العمل الإداري) والتي تمثل المرجعية الأساسية للحكم علي مستوي أداء تلك المنظومة . ولا شك بأن ممارسة تلك المنظومة في غياب تلك المعايير أو المرجعية إنما يترتب عليه وجود فجوة لجودة الأداء الإداري . وتمثل تلك الفجوة في الظواهر التالية بالنسبة لكل عنصر من عناصر منظومة العمل الإداري :

١/١/٤ الظواهر المتعلقة بفجوة التخطيط الإداري [1]:

١- لقد أوضحت الدراسات والبحوث أن معظم المؤسسات خاصة المؤسسات العامة تعمل في غيبة خطط موضوعة مسبقا على المستويات التخطيطية الثلاث وهي :

- التخطيط الاستراتيجي .
- التخطيط الوظيفى.
- التخطيط التنفيذى.

ويتم العمل في معظم المؤسسات في إطار الموازنة التخطيطية المالية التى تحدد الاعتمادات المالية للصرف على البنود المختلفة ، والتى تعتمد سنويا من السلطات التشريعية ويتم تنفيذها والرقابة عليها من قبل وزارات التخطيط والمالية .

٢- يعتبر العمل طبقا لهذا الاسلوب بعيدا عن التخطيط. لان التخطيط ليس مجرد موازنة تخطيطية مالية ولكن التخطيط يتمثل في مجالات عديدة منها على سبيل المثال تحديد رسالة المؤسسة ، أهدافها ، استراتيجياتها، السياسات والإجراءات وطرق ونظم العمل المختلفة والتى تضمها الخطط الإستراتيجية ، الخطط الوظيفية ثم الخطط التشغيلية.

٣- المؤسسات التى يتوافر لديها خطط تحتوى على بعض الآليات السابق ذكرها نجد ان معظمها يعد وينفذ في غيبه المعايير المطلوبة لكل آلية من تلك الآليات ، ومن الأمثلة علي ذلك :

- المغالاة في تحديد الأهداف وعدم تمثيلها للواقع .

---

[1] المصدر الأساسي لتلك الظواهر : د . محمد محمد إبراهيم ، إدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ٢٠٠٤) صـ ٣١٦ – ٣١٨ .

- الصورية في آليات تلك الخطط وعدم واقعيتها حيث لا تخرج الى حيز التنفيذ ولا يعلم عنها العاملون شيئاً مطلقاً وقد تم اعدادها فقط كنوع من الالتزام الشكلى . مثل السياسات والاستراتيجيات وغيرها.
- عدم واقعية الاستراتيجيات التى توضح مسيرة واتجاهات المؤسسة في مجالات العمل كله.
- عدم وجود سياسات وقواعد حاكمة لاتخاذ القرارات وقد يتوافر لدى بعض المؤسسات بعض السياسات في بعض المجالات والتى تتصف أيضا بعدم الواقعية وعدم الالتزام الكامل بها لعدم معرفة العاملين من ذوى العلاقة بتلك السياسة.
- تخبط وتعارض القرارات بنتيجة شخصانية اتخاذ القرار مع تعاقب القيادات الإدارية .
- عدم توافر الثقافة الإدارية الخاصة بالآليات التخطيطية للمسئولين عن الإدارة وأيضا المسئولين عن التخطيط مثل تلك السياسات والإجراءات وطرق العمل وغيرها من الآليات السابق توضيحها .
- اعتماد وظيفة التخطيط في كافة مراحلها وعملياتها وآلياتها على اعتبارات شخصية دون وجود دراسات حقيقية.
- عدم العناية الكافية ببرامج عمل حقيقية تتفق والإمكانيات المتاحة بالمؤسسة.
- عدم وجود رسالة ورؤية واضحة في معظم المؤسسات.
- تعقد الإجراءات ونظم العمل في معظم المؤسسات.

هذا وقد يتساءل البعض عن : **الأسباب الحقيقية للفجوات التخطيطية** .

لعل السبب الرئيسى في السلوك الوظيفي في العمل التخطيطى انما يرجع بالدرجة الأولى الى نقص الثقافة الإدارية لدى كافة القائمين على ادارة تلك المؤسسات وعدم إدراكهم الواعي لأهمية التخطيط وأنواعه وكيفية إعداد الخطط

على أسس علمية واقعية تكون بمثابة الطريق الذي تحدد مسيرة المؤسسة نحـو التقدم والنمو.

٢/١/٤ ظواهر متعلقة بجودة التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية .

لقد أوضحت الممارسات العملية والدراسات والبحوث التطبيقية وجـود فجوات جودة في الآليات التنظيمية لمعظم المؤسسات المختلفة ومن أهـم تلـك الفجوات :

- ثبات الهياكل التنظيمية والوظيفية لفترة طويلة دون أجـراء اى تغييـر طبقا للظروف السائدة بمعنى الجمود التام وعدم وجود اى اهتمام نحـو تطويرها بحجه ان تطوير تلك الهياكل يقع على عاتق أجـهزة خارجية مثل الجـهاز المركزى للتنظيم والإدارة (بالنـسبة لوحـدات الجهـاز الحكومي) وهذا مخالف للقانون رقم ٤٧ لـ١٩٧٨. بالنسبة للمؤسسات الحكومية المصرية .
- الترهل التنظيمى لكثير من المؤسسات نتيجة التوسع غير المدروس في اعداد الهياكل ، ويرجع ذلك عدم مراعاه معايير جودة إعداد تلك الهياكل مثل : عدم وجود خطط عمل تحدد ، الأهداف ثم الانشطة التـى يـتم هيكلتها في شكل تقسيمات تنظيمية (الهيكل التنظيمى) ويترتب على ذلك النتائج التالية :
  - وجود بعض التقسيمات التنظيمية دون حاجة حقيقية لهـا بمعنـى التوسع في عدد التقسيمات التنظيمية بما لا يعكس حاجة حقيقية لهذه التقسيمات . بمعنى التوسع في عدد التقسيمات التنظيمية بما لا يتفق مع الاحتياجات الحقيقية للعمل ويترتب علي ذلك الارتباك في العمل **أولا** ثم إهدار الكفاءات في وظائف إشرافية بـدون مبـرر و**ثانيـا** تعطيل العمل أيضا بغير مبرر .

- غياب بعض الأنشطة في الهياكل التنظيمية بمعنى عــدم وجــود وحدات إدارية تُمارس هذه الأنشطة ومعني ذلك عدم ممارسه فعلية لبعض الأنشطة ذات التأثير المباشر على كفاءة وفعالية المؤسسة في النهوض برسالتها . ومن الأمثلة على هذه الأنشطة الغائبة في معظم المؤسسات :

  - التطوير التنظيمى وتقييم نظم العمل.
  - معدلات الاداء
  - نظم المعلومات.
  - صيانه الأجهزة والمعدات خاصة بالحاسب الآلى.

- ترتب على وجود مواقع لبعض الوحدات التنظيمية فــي الهياكــل التنظيمية حساسية في العلاقات بين بعض الأجهــزة خاصــة فــي وحدات الإدارة المحلية (في وحدات الجهاز الحكومي) الآمر الذي يعتبره البعض بمثابة تدخلا في شئون بعض الوحــدات ويــصاحب ذلك غياب التحديد الدقيق للعلاقات التنظيميــة (الــسلطة التنفيذيــة والوظيفية).

- تعدد معايير التبعية التنظيمية لبعض التقسيمات التنظيمية ويترتــب على ذلك عدم وضوح الاختصاصات وتــداخلها بــين الوحــدات المختلفة.

- عدم تناسب مستوى التقسيمات التنظيمية في عبء العمــل المنــوط بها. بمعنى آن طبيعة وحجم العمل لبعض التقسيمات التنظيمية فــي بعض المؤسسات لا يبرر المستوى الحالى لها ، بينما طبيعة وحجم العمل لبعض التقسيمات التنظيمية الاخرى يستوجبان رفع المستوى التنظيمي لهذه التقسيمات .

- تجميع لبعض الأنشطة المتباينة في تقسيم تنظيمي واحد بدون وجود معايير محدده وواضحة لهذا التجميع.
- عدم ملائمة مسميات بعض التقسيمات التنظيمية مع أهدافها وطبيعة نشاطها والإفراط في عدد التقسيمات الفرعية التابعة لبعض التقسيمات الرئيسية.

الخلاصة القول

أن الآليات التنظيمية المختلفة من هياكل تنظيمية واختصاصات وأدلة ونظم عمل وغيرها لايتفق وطبيعة وحجم العمل بالمؤسسة ومن ثم فالاستفادة منها تكاد معدومة نتيجة عدم واقعيتها وعدم مسايرتها لظروف ومتغيرات العمل المختلفة.

على ضوء النتائج السابقة والمتعلقة بالفجوات السلبية للهيكل التنظيمي وآلياته المختلفة ، يتبين لنا أن الكيان التنظيمي لا يقوم بدوره في تحديد الأدوار المختلفة نتيجة تصميم تلك الهياكل وآلياته المختلفة طبقا لاعتبارات شخصية وليس طبقاً لمعايير الجودة التنظيمية التي تحقق مصلحة العمل وقد ترتب على ذلك الكثير من النتائج السلبية **التي أبرزناها سلفا ونوجزها علي النحو التالى** :

- التداخل والتكرار في الاختصاصات التنظيمية .
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية المختلفة (السلطة التنفيذية / السلطة الوظيفية / السلطة الاستشارية) . مما يترتب عليه تعطيل في اتخاذ القرارات من ناحية واتخاذ القرارات من جهات غير معنية من حهه أخرى.

- عدم ممارسة الكثير من الأنشطة الضرورية سواء الحالية أو المستجدة والتي تفرضها الظروف الحالية للمتغيرات المحلية والعالمية وذلك بسبب عدم فعالية الهيكل التنظيمي في أبراز تلك الأنشطة المطلوبة ممارستها من جهة ، ومن جهة عدم ملائمة المكان التنظيمي لبعض التقسيمات التنظيمية لعبء العمل المنوط بها.
- عدم الدقة في تسكين الوظائف على المجموعات النوعية ، ايضا عدم تسكين الافراد على المسارات الوظيفية الملائمة لشروط شغلها.
- عدم وضوح تبعية بعض العاملين لإدارات معينة مما يترتب عليه ازدواج الأشراف غير المطلوب بالنسبة لهؤلاء الأفراد.
- عدم وضوح أسس تجميع التقسيمات التنظيمية .
- عدم واقعية عمليات توصيف الوظائف وعدم الأخذ بها في اى عمليات تطوير في مجال إدارة الموارد البشرية.
- التركيز في بناء الهيكل التنظيمي بشكل واضح على الأساس المركزي لكثير من الأنشطة مما يعطل تنفيذ كثير من الأنشطة التي تستوجب السرعة في اتخاذ قراراتها بشأنها.
- ثبات الهياكل التنظيمية وآلياته المختلفة لبعض المؤسسات لفترات طويلة دون إجراء اى تغييرات عليها طبقا للظروف السائدة.

تلك هى بعض النتائج التى ترتبت على الاسلوب الذي تعتمد عليه ادارة المؤسسات المختلفة سواء كانت (المؤسسات العامه أو المؤسسات الخاصة في إعداد وإدارة الهياكل التنظيمية الآمر الذي أدى بالتبعية الى تعطيل مسيرة تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها .

٣/١/٤ ظاهرة فجوة جودة توجيه وتحفيز العاملين :

في ضوء الممارسة العملية لمحور توجيه وتشجيع العاملين علي العمل أتضح لنا من خلال الممارسات والبحوث العلمية وجود بعض الظــواهر التــي تؤكد علي وجود فجوة في ممارسة محور توجيه وتحفيز العاملين ومن أهم تلك الظواهر :

- يقتصر نظام الحوافز على الحوافز المالية فقط اى التركيز على الحوافز المالية وإهمال الحوافز المعنوية .
- النمطية في تحفيز العاملين دون تفرقة بين اهتمامات وحاجات العاملين نتيجة عدم دراسة السلوك الانسانى عند تحفيز العاملين.
- يقتصر نظام الحوافز على الحوافز الايجابية المالية فقط نظراً لانفصال عملية التحفيز عن نتائج تقييم الأداء
- عدم توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحفيز العاملين. كذلك عدم الدقة في المعلومات المتاحة مما ينعكس تأثير ذلك على سلبية قرارات التحفيز .
- عدم الدقة في صياغة التعليمات المنظمة للعمل وعدم مراعاة الــشروط الواجب توافرها في تلك المعلومات.
- عدم وجود قنوات اتصال قوية تنشيء جسور اتــصال بــين الأفــراد والوحدات الإدارية المختلفة مما يترتب عليه الانعزاليــة بــين الأفــراد والوحدات المختلفة .
- الاعتماد على الأنماط القيادية التقليدية في شغل المناصب الإدارية.
- عدم الالتزام بنظم اختيار وتأهيل القيادات الإدارية لــشغل الوظـــائف القيادية سواء في مؤسسات العامة او الخاصة .

٤/١/٤ ظواهر فجوة جودة الرقابة :

على ضوء الممارسة العملية لمنظومة جودة الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء اتضح لنا أن هناك بعض الظواهر المتعلقة بفجوة محور الرقابة ومن أهمها :

- عدم وضوح أهداف الرقابة والاعتقاد السائد هو أن الرقابة تهدف إلى تصيد الأخطاء وليس التطوير والتحسين للأداء.
- غياب الموضوعية في الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء حيث تتغلب النواحي الشكلية والشخصية في الحكم على الأشخاص والأعمال المختلفة بسبب عدم وجود معايير رقابية موضوعية.
- التراخي في تصحيح مسارات الأمور في حالة وجود انحراف أو تقصير.
- تعدد أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية مما يؤدى الى الارتباك في العمل وعدم تحقيق الأهداف المنشودة من الرقابة.
- التركيز في الرقابة على الكم وحجم الأعمال – حجم المعاملات دون التركيز على مراقبة الجودة النوعية .
- الاعتماد على الرقابة السلبية اى الرقابة بعد انتهاء الأعمال وليست الرقابة الايجابية التي تتم أثناء أداء العمل الأمر الذي يؤدى إلى تراكم المشاكل وتحولها إلى مشاكل مزمنة يصعب إيجاد حلول لها.
- عدم الاعتماد في الرقابة على آليات حديثة مثل الحاسب الآلى ومازال الاعتماد على آليات تقليدية مثل الموازنات ونقطة التعادل وغيرها والتركيز على مجالات معينة مثل الإنتاج والبيع وإهمال بعض الأنشطة الخدمية الأخرى مثل خدمة العملاء والأنشطة الإدارية والمساندة التي

تساهم في خدمة القطاعات الإنتاجية المختلفة وحيث أن اى تقصير أو عجز في أداء تلك الأنشطة الخدمية أنما ينعكس أثرة على الأداء الكلى للمؤسسة . ففي الجامعات مثلا كمؤسسات عامة يتم التركيز على بعض القطاعات مثل الرقابة والمتابعة لقطاعات شئون التعليم والطلاب والعلاقات الثقافية وشئون هيئة التدريس وإهمال كثير من الأنشطة الأخرى مثل الخدمات الطلابية وخدمات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وأعمال الشئون الإدارية المساندة للأنشطة الرئيسية الأمر الذي يؤدى إلى وجود تقصير في أداء الأنشطة وينعكس هذا التقصير على أداء عضو هيئة التدريس والطالب والموظف وهكذا.

- عدم توافر المعلومات الدقيقة والموضوعية لأعمال الرقابة والمتابعة وتأخير الحصول عليها مما يترتب عليه التأخير في اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت الملائم .أيضا تكرار جمع المعلومات الرقابية من جهات مختلفة مما يحدث التضارب بين تلك البيانات . وبشكل عام نجد ان هناك عدم توجه نظم المعلومات باحتياجات متخذ قرارات الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.

٢/٤ ظواهر متعلقة بفجوة أداء منظومة الكيان الاقتصادي للمؤسسة :

يتمثل الكيان الاقتصادي للمؤسسة في إدارة كافة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة من أجل استغلال كافة الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن لتحقيق الأهداف المطلوبة[1] . وفي غياب معايير جودة ممارسة تلك الأنشطة نتيجة نقص الثقافة الإدارية بصفة عامة يترتب عليها كثير من الآثار السلبية نبرزها علي النحو التالى :

---

[1] سوف نتحدث عن محاور الكيان الاقتصادي ومعايير إدارتها في الوثيقة رقم (٢) من تلك السلسلة .

١/٢/٤ ظواهر فجوات محور النشاط التسويقي .

أوضحت الممارسات العلمية من خلال البحوث والدراسات الميدانية التي أجريناها في هذا المجال أن معظم المؤسسات المصرية والعربية مازالت تركز علي المدخل التقليدي للتسويق والذي يركز علي تسويق ما يمكن انتاجة سواء عن طريق وفرة الإنتاج أو تحسين جودة المنتجات أو التركيز علي البيع والاعلان ومن أهم النتائج التى ترتبت على ممارسة النشاط التسويقي في إطار المداخل التقليدية للتسويق يترتب عليها كثير من الآثار السلبية من اهمها :

١- صعوبة تحويل العملاء المرتقبين الى عملاء فعليين .

٢- صعوبة المحافظة على العملاء الحاليين بسبب : الضغط عليهم لشراء سلعة أو خدمة بمواصفات معنية وبسعر معين بل أيضا في مكان معين مع حرمانه من المعلومات الضرورية والصادقة عن تلك السلع والخدمات. الأمر الذي يؤدى في النهاية إلى عدم رضا العميل. وقد يحدث أحيانا تبادل محتمل أي شراء العميل للسلعة أو الخدمة عندما يجد العميل احتياجاته لدى المؤسسة (سلعة أو خدمه ملائمة بسعر مناسب وتقدم في المكان المناسب مع تقديم المعلومات الصحيحة عنها) لكن هذا نادراً ما يحدث في إطار هذه المداخل.

ويترتب على عدم رضا العميل (صعوبة تحويل العميل المرتقب أو المحافظة على العميل الحالى) نتائج يعبر عنها تعبيراً اقتصادياً على النحو التالى:

- عدم القدرة على تحقيق المستهدف من المبيعات مما يؤدى الى نقص السيولة المالية للمؤسسة وزيادة التدفقات الخارجة عن التدفقات الداخلية الأمر الذي يترتب عليه سد الفجوة بين التدفقات الداخلية والخارجية عن

طريق الاستدانة من البنوك بأسعار عالية تؤدى في النهاية الى زيادة تكلفة خدمة الديون ومن ثم الخسارة المستمرة للمؤسسة.

- زيادة المخزون السلعي نتيجة عدم وجود طلب على السلع والخدمات المنتجة وهذا يمثل في حد ذاته استثمار عاطل للأموال الامر الذي يوقف حركة نمو المؤسسة وتقدمها.
- النقص في قيمة المخزون اذا كانت السلع قابلة للتلف أو من السلع التى تتأثر بتغيرات الموضه المستمرة.

وبشكل عام يترتب على النتائج السابقة عدم قدرة المؤسسة على الاستمرار في السوق والمنافسة ، الأمر الذي يدعو المختصين والمهتمين بشئون تلك المؤسسات إلى ضرورة التصرف فيها أما بالبيع أو إعاده الهيكلة . وفي جميع الأحوال فإن السبب الرئيسي لهذا الوضع المتردي الذي وصلت إليه كثير من المؤسسات المصرية والعربية إنما يرجع إلى المداخل التسويقية السابقة والتى ما زال الكثير من تلك المؤسسات يصر على تطبيقها والتي لا تتمشي مع أساسيات إدارة الجودة ومن ثم استمرار تلك المؤسسات في الانهيار الذي يحتاج الى إعادة هيكلة تلك المؤسسات بداية من ادارة التسويق إذا كانت هناك رغبة في استمرارها ونموها وتقدمها .

٢/٢/٤ ظواهر فجوات إدارة النشاط الإنتاجي .

يمثل النشاط الإنتاجي أحد الركائز الأساسية للنشاط التسويقي ، حيث يتولى ترجمة احتياجات ورغبات العملاء الى سلع وخدمات مطلوبة بمعنى أن النشاط الانتاجي هو المعنى بتحويل المدخلات الى مجموعة من المخرجات ممثله في السلع والخدمات التى تشبع حاجات ورغبات العملاء . وعلى ذلك

فلابد أن يكون هناك تكامل تام بين النشاط التسويقى والنشاط الإنتاجي بل وبقية الأنشطة الأخرى .

وبالرغم من أهمية النشاط الإنتاجي ودوره البارز في نجاح المؤسسة في تحقيق منافع العملاء ، إلا أن الممارسة العملية قد أكدت أيضا أن هناك الكثيـــر من مواطن الخلل التى تواجه المؤسسات المختلفة سواء كانت مؤسسات عامـــة نتيجة المشاكل الانتاجية التي تواجه تلك المؤسسات ويوضح الجدول التالى أهم ظواهر فجوات إدارة الإنتاج وأهم أساب تلك الفجوات [1] .

---

[1] مرجع سابق مباشرة صـــ ٣٧٣ – ٤١٢ .

جدول رقم (١٣)

ملخص بأهم ظواهر فجوات جودة النشاط الإنتاجي وأهم مسبباتها

م	ظواهر الفجوات	أهم مسببات ظواهر الفجوات
١	وجود طاقات إنتاجية عاطلة – (انخفاض نسبة الانتفاع بالطاقة المتاحة) .	• عدم تخطيط الإنتاج وفق احتياجات السوق . • عدم جدولة توفير الخامات والمستلزمات حسب خطط وجداول الإنتاج . • اتخاذ قرار شراء المعدات والماكينات دون دراسة وافية ودقيقة لاستراتيجيات وأهداف وظروف المؤسسات والسوق . • غياب الربط بين أهداف المؤسسات وسياسات التحفيز بها من ناحية ونسبة الطاقة المستغلة من الطاقة المتاحة من ناحية أخرى . • زيادة الأعطال بسبب عدم كفاءة نظم صيانة بالمؤسسات مما يترتب علية انخفاض نسب الانتفاع بوقت الآلات . • حاجة العديد من الآلات الى الإصلاح والتجديد . • عدم إتباع الأساليب الحديثة في تحميل الآلات . • عدم العناية الكافية بوظيفة تخطيط ورقابة الإنتاج • ضعف الاهتمام بتخطيط برامج الصيانة . • القصور في تدريب وتنمية عمال الإنتاج . • عدم الاهتمام بتحديد وتحليل مجالات الأعطال . • انخفاض جودة الإنتاج . • استخدام أساليب إنتاج متخلفة .

تابع جدول رقم (١٣)

م	ظواهر الفجوات	أهم مسببات ظواهر الفجوات
٢	الإسراف في استخدام الخامات والمستلزمات	• غياب المعدلات النمطية الموضوعية لاستخدام الخامات والمستلزمات . • ضعف نظم الرقابة والتقييم للأداء في استخدام الخامات والمستلزمات . • غياب الربط بين سياسات التوظف وقرارات التحفيز على الترشيد وبين الوفر في استخدام الخامات والمستلزمات . • تأخر الآخذ بمحاسبة الوحدات والتقسيمات التنظيمية الفرعية كمراكز تكلفة مستقلة داخل المؤسسات .
٣	عدم توافر الخامات والمستلزمات بالشروط المطلوبة .	• غياب تخطيط أعمال الشراء ووضع برامج التوريدات . • عدم تحقيق الترابط والتنسيق بين أعمال الشراء وخطط الإنتاج وإمكانيات التمويل والمخازن . • غياب الموضوعية في اختيار مصادر التوريد . • عدم كفاءة أعمال المتابعة للموردين والتوريدات . • عدم الجدية في إجراءات الفحص والتأكد من مطابقة التوريد لشروط النوع والجودة والوقت قبل استلامها وتخزينها • تزايد الاعتماد الكبير على استيراد جزء كبير من الخامات والمستلزمات وخاصة التجهيزات وقطع الغيار .

تابع جدول رقم (١٣)

م	ظواهر الفجوات	أهم مسببات ظواهر الفجوات
٤	انخفاض مستوى الجودة	• غياب أو عدم فعالية نظم الرقابة على الجودة . • عدم تحقيق الربط المناسب بين نظم التحفيز بأشكالها المختلفة مع مستوى الجودة المستهدف والمحقق . • قصور الإمكانيات المادية . • عدم ملائمة التسكين أو المكان التنظيمى للوحدات الخاصة بمراقبة الجودة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات . • قصور النواحى التخطيطية لوظيفة الرقابة على الجودة . • عدم توافر المهارات الفنية والإدارية الملائمة لمهام مراقبة الجودة وقصور التدريب في مجال الجودة . • نقص الاهتمام بأبحاث السوق والوقوف على انطباعات العملاء والموزعين ومعرفة الموقف التنافسى للمنتجات وتأثير مستوى الجودة فيها . • القصور في تطبيق مفهوم الرقابة بمفهومها الشامل على جودة الإنتاج والاكتفاء بالرقابة على بعض المراحل دون الأخرى . • عدم وضوح الاهداف والسياسات المتعلقة بالجودة لدى العاملين (نقص ثقافة الجودة لدي العاملين) . • عدم الاهتمام بحساب تكاليف الإنتاج المعيب وإعادة التشغيل والعمل على ترشيدها والاهتمام بالكم في أغلب الأحيان بدرجة أكثر من الاهتمام بالجودة النوعية كتحديث وتطوير الطرق المستخدمة في اكتشاف الأخطاء .

تابع جدول رقم (١٣)

م	ظواهر الفجوات	أهم مسببات ظواهر الفجوات
٥	انخفاض الإنتاجية	• عدم الالتزام بوضع معايير مستهدفة للإنتاجية والمحاسبة عليها مثال : • إنتاجية العامل . • إنتاجية الماكينة . • إنتاجية الجنية أجر . • إنتاجية خط الإنتاج . • إنتاجية القسم أو المصنع . • غياب الربط الحقيقى والموضوعي بين الإنتاجية ونظم التحفيز بكافة أبعادها • استمرار ظاهرة الطاقات العاطلة وعدم التشغيل الاقتصادي لإمكانيات وموارد المؤسسات . • عدم توافر قطع الغيار بالمواصفات وفي الوقت المناسبين وعدم كفاءة أعمال الصيانة الوقائية والعلاجية للماكينات والمعدات .
٦	عدم ملاءمة الماكينات والتجهيزات الآلية بالشركات	• اتخاذ قرار الشراء الرأسمالى دون دراسة دقيقة لجدوى الشراء ومقارنة قرارات الشراء بقرارات التأجير أو الصنع . • التركيز في قرارات الشراء على الجوانب المالية على حساب الجوانب الفنية . • عدم ملاءمة كثير من التعاقدات الخاصة بالماكينات والمعدات وخاصة ما يتعلق بأعمال الصيانة وتوفير قطع الغيار . انخفاض جودة الخامات . حاجة الآلات والمعدات الى الإصلاح والتجديد المستمر . • تسرب العمالة الماهرة وانخفاض فعالية برامج التدريب . • عدم الاهتمام بتشجيع إجراء دراسات الجدوى لتنفيذ فرص إعادة استخدام التالف والعوادم .

تابع جدول رقم (١٣)

م	ظواهر الفجوات	أهم مسببات ظواهر الفجوات
٧	عدم ملاءمة أنظمة التخزين للمواد الخام ومستلزمات التشغيل .	• ضعف نظم مراقبة المخازن . • غياب أو عدم دقة مستويات المخزون بما يضمن توافر الحد الادنى الاقتصادى من المخزون وخاصة للاصناف الحرجة من الخامات والمستلزمات وقطع الغيار • عدم الربط الجيد بين خطط الشراء والإنتاج من ناحية وإمكانيات التمويل والتخزين والأرصدة المخزنية من ناحية أخرى . • استمرار ظاهرة تزايد المخزون الراكد وتعطيل جزء كبير من رأس المال وتحمل أعباء إضافية دون مبرر
٨	مشكلات مرتبطة بالعمالة .	• عدم التوازن في هيكل القوى العاملة • عدم الاستقرار في العمالة خاصة العمالة الماهرة وزيادة نسبة تسربها . • ضعف نظم الحوافز المطبقة . • عدم الاهتمام بمجال الطب الصناعى وتزايد حالات الإصابة .
٩	انخفاض معدلات الأداء وزيادة الوقت الضائع .	• عدم توجية العناية الكافية لدراسة أسباب تلك الظاهرة والعمل على معالجتها . • عدم مراعاة تحقيق التوازن في توزيع الأعباء واستغلال جميع القدرات والإمكانيات المتاحة في توزيع وتخصيص الأعمال على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. • عدم إعطاء الاهتمام الكافي لدراسة الوقت والحركة ، وأزمنة أداء الأعمال .

٣/٢/٤ ظواهر فجوات إدارة هيكلة الموارد المالية .

يتحدد مستوي جودة إدارة الموارد المالية في الإجابة علي التساؤل التالي: **كيف تتخذ القرارات المالية في المؤسسات المصرية والعربية (العامة والخاصة)؟**

في ضوء المعايير المتعلقة بالإدارة المالية – والتي سوف يتم الإشارة اليها فيما بعد – والمتعلقة بقرارات التمويل والاستثمار والرقابة على النشاط المالى ، وفي ضوء نتائج البحوث والدراسات المختلفة التى أجريت في هذا الصدد بجانب خبرتنا العملية من خلال الاستشارات الإدارية اتضح لنا مجموعة من الظواهر السلبية لفجوات ادارة النشاط المإلى ومن أهمها :

١- عدم كفاءة معظم المؤسسات العامة والخاصة في اتخاذ القرارات التمويلية السليمة خاصة المتعلقة باختلال هيكل مصادر الأموال والذي يتكون بدرجة كبيرة ومتزايدة من مصادر التمويل قصيرة الأجل مقارنة بمصادر التمويل طويلة الأجل .

وبشيء من التحديد يمكن توصيف عملية اتخاذ قرارات التمويل بما يلى:

- اختلال الهيكل التمويلى لكثير من المؤسسات من خلال المبالغة في الاعتماد على التمويل بالديون قصيرة الأجل.
- تعرض كثير من المؤسسات بدرجة عالية من المخاطر المالية مع درجة عاليه من مخاطر الأعمال ووقوع كثير من المؤسسات تحت دائرة التأثير السلبى الشديد لهذه المخاطر من خلال الانخفاض الشديد في المبيعات ثم عدم القدرة على سداد الالتزام مما يدفع تلك المؤسسات الى السحب على المكشوف.
- اختلال الهيكل التمويلى لكثير من المؤسسات .

٢- عدم كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات الاستثمارية من حيث اختلال هيكل الاستخدامات والذي تتكون بدرجه كبيرة من الاستخدامات طويلة الآجل الآمر الذي يتعارض مع طبيعة نشاط كثير من المؤسسات وما لذلك من انعكاسات سلبية على كل من الأداء المالى والنتائج المالية لتلك المؤسسات.

وبشيء من التحديد تتصف قرارات الاستثمار بما يلى :

- التوسعات غير الاقتصادية في الاستثمارات الثابتة والعاملة (الجارية) والتى ترتبط بالانخفاض الشديد في المبيعات وما ينتج عن ذلك من عدم سلامة هيكل رأس المال المستثمر وانخفاض كفاءة إدارة الأصول.
- انخفاض الرصيد النقدى وما يرتبط به من عدم منطقية الاحتفاظ بالاستثمارات في الإدارة المالية .
- تصميم أرصدة المخزون وارتباط ذلك باتجاه المبيعات نحو الانخفاض .
- تصميم حجم الاستثمارات في الحسابات المدينة وارتباط ذلك بانخفاض المبيعات .

٣- عدم كفاءة الإدارة في إدارة الأصول المختلفة ويتمثل ذلك فيما يلي :

- عدم كفاءة معظم المؤسسات في إدارة الأصول المختلفة .
- عدم كفاءة معظم المؤسسات في إدارة رأس المال المستثمر .
- عدم كفاءة معظم المؤسسات في إدارة الأصول الثابتة .
- عدم كفاءة معظم المؤسسات في إدارة رأسمالها العامل على المستوى الإجمإلى وعلى المستوى التفصيلي لعناصره الفرعية (النقدية / الأوراق المالية / الحسابات المدينة / المخزون)

٤- عدم سلامة النتائج المالية لكثير من المؤسسات وذلك لعده أسباب من أهمها :

- تعرض معظم المؤسسات لحالة من العسر المالى الفني بكامل إبعاده الثلاثة (عدم كفاية رأس المال العامل – عدم فعالية رأس المال العامل ، التركيب الخطر للالتزامات قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) كنتيجة حتمية لعدم سلامة قرارات التمويل وقرارات الاستثمار .
- تحقق معظم الشركات خسائر في إعمالها كنتيجة حتمية لعدم قدرة الإدارة على السيطرة على تكاليف التشغيل وخاصة ما يتعلق بالتكاليف الإدارية والبيعية هذا بالإضافة الى تضخم الفوائد التمويلية مما أثر على قدرة المؤسسات على مواجهة التزاماتها الثابتة .

٥- عدم فعالية الإدارة المالية في ترشيد القرارات الإدارية المختلفة مثل قرارات توفير المواد (الكمية المناسبة – مصدر التوريد المناسب – مستوى الجودة..) وقرارات إدارة الموارد البشرية مثل قرار الاختبار والتعيين والترقية وغيرها من القرارات المتعلقة بترشيد قرارات التوظيف المختلفة وقرارات التطوير والبحوث وغيرها من القرار التى يكون للإدارة المالية دوراً هاما في ترشيد تلك القرارات.

٦- عدم التنسيق بين قرارات الإدارات المالية والقرارات الأخرى التى تتخذ داخل المؤسسة مثل قرارات التسويق والإنتاج وتوفير الاحتياجات وغيرها مما يؤدى في النهاية الى تعطيل اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

٧- ممارسة نشاط الإدارة المالية يتم في غياب منظومة العمل الإداري (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) الأمر الذي يؤدى في النهاية الى الأداء الارتجالى والارتباك في العمل وعدم التحديد الواضح لمسئوليات

اتخاذ القرارات الى غير ذلك من مظاهر الأداء السيء الناتج عن عدم لالتزام بأصول الإدارة العلمية للنشاط المالى.

٤/٢/٤ ظواهر فجوات إدارة الاحتياجات (الشراء والتخزين :

بالرغم من أهمية وظيفة الشراء والتخزين في منظومة العمل داخل المؤسسة وأي قصور في أداء تلك الوظيفة يتسبب في عدم الوفاء بالاحتياجات المطلوبة للعمل . فجميع الوحدات داخل المؤسسات تعتبر مسئولة عن تلبية احتياجات العميل في إطار منظومة إدارة الجودة وبالرغم من ذلك فقد أكدت الدراسات والممارسات العملية وخبراتنا العملية في هذا المجال أن هذا النشاط يواجه بكثير من المشاكل التى تقلل من مساهمته في تحقيق نجاح المؤسسة في الوفاء بتحقيق منافع العملاء ومن هذه الظواهر التي تبرز فجوات جودة أداء هذا النشاط ما يلي :

١- عدم إدراك المسئولين عن إدارة المؤسسات المختلفة الخاصة والعامة أن الإدارة الفعالة لنشاط الشراء والتخزين تمثل مفتاح نجاح إدارة تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها . فالمواد والمعدات والتجهيزات المختلفة تعتبر شريان الحياة بالنسبة لكافة المؤسسات بكافة أنواعها . فهل نتوقع انتظام العمل والإنتاج في تلك المؤسسات بدون توفير احتياجاتها من المواد والمهمات ؟ لذا تتوقف كفاءة وفعالية أى مؤسسة على مدى حصولها على احتياجاتها من المواد والمهمات بالكمية ، والجودة والسعر والمكان المناسبين أيضاً . وإن الفشل في عدم توفير أى عنصر من هذه العناصر يزيد من التكاليف وتخفيض من الأرباح ، كما ينعكس ذلك على تقادم طرق الإنتاج وعدم كفاءة أساليب البيع .

٢- بالرغم من أهمية وظيفة الشراء ، إلا أن الممارسة العملية تؤكد أيضاً عدم الإدراك الكامل بهذه الوظيفة من قبل الأجهزة التنفيذية في المؤسسات المختلفة ومن ثم عدم إدراكهم بالأسس العلمية لاتخاذ قرارات الشراء . فالمتتبع لقرارات الشراء في الأجهزة الحكومية مثلا نجد أنه يتم من خلال طرق محددة (الشراء بالمناقصة / أو الممارسة أو الشراء المباشر) طبقا لمجموعة من الإجراءات المحددة باللائحة التنفيذية لقانون ٨٩ لـــسنة ١٩٩٨. واتخاذ قرارات الشراء في ذلك الإطار يتم من خلال الالتزام المحكم بالقانون دون محاولة استخدام الأسس العلمية في اتخاذ القرارات في إطار القانون . ويترتب على ذلك كثير من المشاكل نبرز منها على سبيل المثال :

- ارتفاع تكاليف الشراء في حالة الشراء بكميات غير مبنية على أسس اقتصادية (الكمية الاقتصادية للشراء) .
- العجز عن توفير بعض الاحتياجات من الأصناف بحجة التمسك بالقانون .
- عدم الشراء في الوقت المناسب لطول الإجراءات التى تجعل كثير من الموردين يرفضون التعامل مع تلك المؤسسات .
- صعوبة توفير الأصناف المطلوب بالمواصفات المطلوبة لعدم التوافق بين الأصناف المطلوبة والأصناف المجودة في السوق من ناحية . ومن ناحية عدم رغبة كثير من الموردين التعامل مع المؤسسات الخاصة الحكومية وتوفير الأصناف المطلوبة لها .
- صعوبة توفير كثير من الأصناف بالكميات المناسبة إما بسبب عدم التوافق بين المعروض من الأصناف والكميات المطلوبة من المؤسسة ،أو بسبب عدم رغبة الموردين أيضا في توفير الكميات

للمؤسسات بسبب التعقيدات الإدارية وصعوبة تسديد المستحقات الى غير ذلك من الأسباب التى تؤدى الى رفض كثير من مصادر التوريد الملائمة التعامل مع المؤسسات خاصة المؤسسات العامة والحكومية .

٣- من الظواهر الأخرى الخاصة بفجوة جودة وظيفة توفير الاحتياجات عدم وجود تنسيق كامل بينها وبين الوظائف الأخرى بالمؤسسة ، والنتيجة التى تترتب على ذلك هو إما : شراء كميات غير مطلوبة أو عدم شراء الأصناف المطلوبة . ويعنى ذلك عدم التكامل بين قرارات الإنتاج والتسويق والتمويل وتوفير الاحتياجات . والنتيجة النهائية لعدم التكامل هو وجود خلل في قرارات تلك الأنشطة بما لا يخدم العمل في المؤسسة وخلق مشاكل عدم انتظام الإنتاج، ومن ثم سوء خدمة العملاء مما يتسبب في الشكوى المستمرة للجهات ذات العلاقة بتلك المؤسسة .

٤- من الأمور المؤكدة أيضا أن ممارسة نشاط توفير الاحتياجات والتخزين يتم في غيبة منظومة العمل الإداري . لقد أكدنا سلفاً أن الكيان الإداري يمثل صمام الأمان لممارسة أى نشاط من أنشطة المؤسسة، وممارسة الأنشطة بعيداً عن أسس وأصول منظومة العمل الإداري يجعل العمل يتم عشوائيا ، ومن ثم تتزايد فيه المشاكل ويرتبك العمل في كل مجالاته مما يصعب أو يستحيل تحقيق الأهداف المنشودة

٥- من الظواهر البارزة في مجال توفير الاحتياجات أيضا تلك التي ترتبط بتوفير الأجهزة والمعدات الرأسمالية المطلوبة بالمواصفات المطلوبة ومن تلك الظواهر السلبية :

- عدم القدرة على اتخاذ قرار التجديد والإحلال في الوقت المناسب .

- صعوبة تحديد الاحتياجات المطلوبة من الأجهزة والمعدات المطلوبة ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها :
  - عدم توافر الخبرات المتخصصة التى تستطيع أن تقدم المعونة الفنية الملائمة بالنسبة لشراء هذه الأجهزة والمعدات.
  - عدم المعرفة والإدراك الكامل بمصادر توفير هذه الاحتياجات مما يترتب عليه الاعتماد على المصادر التقليدية والسابق المعرفة بها .

٦- ويرتبط بعملية توفير الاحتياجات تخزين ما يتم شراؤة ، فالشراء والتخزين نشاطان مكملان لبعضهما البعض ولكن من الملاحظ في هذا الصدد وجود بعض الظواهر لفجوات الجودة بالنسبة لوظيفة التخزين ومن أهمها :

- الانفصال التام بين وظيفة التخزين عن وظيفة الشراء مما يترتب علية شراء أصناف موجودة بالمخازن .
- سوء تخزين الموارد والمهات وجميع مستلزمات التشغيل مما يصعب :
  - التعرف على مكانها بسهولة .
  - تعرض هذه المواد للتلف .
- عدم الرقابة الموضوعة على موجودات المخازن الآمر الذي يؤدى الى زيادة حجم المخزون من بعض المواد ونقص بعض المواد الأخرى .

٥/٢/٤ ظواهر فجوات إدارة العنصر البشرى .

تعتبر جودة إدارة الموارد البشرية أمر حتمى وضرورى وذلك نابع أساسا من أهمية العنصر البشرى المحرك لباقى العناصر الأخرى. ولكن هذا لا يقلل من شأن تلك العناصر الأخرى . وقد أثبتت الدراسات والبحوث الميدانية في هذا الصدد كثير من ظواهر فجوات جودة إدارة الموارد البشرية بعضها علي المستوي القومي وأخري علي مستوي المؤسسة وفيما يلي عرضا لأهم هذه الظواهر :

أ) ظواهر فجوات جودة إدارة الموارد البشرية علي المستوي القومي :

١/١ انخفاض نسبة القوى العامله الى اجمالى السكان وبمعنى آخر انخفض نسبة مساهمة السكان في قوة العمل . ويرجع ذلك الى عوامل متعدده من بينها التركيب العمرى للسكان والعوامل الاقتصادية والثقافية فالتركيب العمرى والذي يتبلور في ارتفاع نسبة الأطفال والشيوخ بين السكان يشكل عاملاً جوهريا في تخفيض نسبة مساهمة السكان في قوة العمل .

ومن العوامل الأخرى التى تؤدى الى تخفيض نسبة المساهمة هو انخفاض نسبة مساهمة الإناث في النشاط الاقتصادي أي ارتفاع نسبة النساء غير المشتغلات وأن كانت هناك زيادة ملموسة في السنوات الأخيرة .

وإذا كانت هناك بعض المتغيرات الديموجرافية التي ساهمت في تلك الظاهرة ، إلا أن عدم ممارسة إدارة الموارد البشرية طبقا لمعايير جودة إدارة الموارد البشرية كانت السبب الرئيسي وراء تلك الظاهرة وخاصة تخطيط الموارد البشرية وربطها بفرص العمل المتاحة علي مستوي الدولة .

إن هذه الظاهرة وان كانت تتعلق بعض المتغيرات الديموجرافية والاجتماعية إلا أن السؤال الذي يتبادر الى الذهن هو : هل يمكن الاستفادة من

هذا الحجم من الأفراد القادرين على العمل على الاقل جسمانيا بعد أعداده إعدادا سليما في مشروعات صناعية أو في المجالات التى تتلاءم مع طبيعتها والحياه الاجتماعية في مصر ؟

نعتقد أن ذلك يكون من الممكن اذا ما تمت دراسة قضية إدارة الموارد البشرية في مصر بصورة متكاملة بحيث يتم تخطيط الاحتياجات من العمالة علي المستوي القومي مثلا تحقيق التكامل بين مخرجات المؤسسات التعليمية مع متطلبات سوق العمل عن طريق تغيير هيكل التعليم لكي يتواكب المعروض من العمالة مع المطلوب طبقا لنتائج تخطيط القوي العاملة .

أن الدول النامية عموما ومنها مصر والتى تعانى من الزيادة في أعداد سكانها لم تحاول الاستفادة من تجارب الدول المتقدمه في هذا المجال ولم تحاول الاستفادة من الطاقة البشرية المتوفرة لديها كمدخل لزيادة الدخل القومى سواء في مشروعات داخلية أو تصديرها للدول المتقدمه التى تفتقر الى اليد العاملة. مثال ذلك تجربة الهند والتي نجحت في تصدير العمالة المتخصصة في مجال الحاسب الإلى للعديد من الدول العربية والغربية حتي لأمريكا .

وبذلك فإننا نتفق مع الرأى القائل " بأن المشكلة السكانية ليست هى زيادة اعداد السكان بقدر ما هى عجز الدولة في استثمار طاقات هؤلاء السكان وتحويلها الى طاقة منتجة لها قيمة . ومن ثم فالمشكلة هى مشكلة إدارية وليست ديموجرافية أو اقتصادية وتتمثل المشكلة في كيفية إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة .

١- ارتفاع نسبة العاملين بأجهزة الإدارة الحكومية بالقياس الى المشتغلين بالمهن الصناعية والإنتاجية . وبالرغم من تركز جانب كبير منها في الجهاز الحكومى فإننا نعانى من سوء الخدمة في بعض المصالح الحكومية مثل البريد ، الشهر العقارى ، الجمارك ، الخدمات الصحية ،

وغيرها من الخدمات . فهل يرجع ذلك الى عجز في القوى العاملة في هذه الأجهزة أو تراكم وسوء توزيع داخلى أو انخفاض في الخبرة المطلوبة . اعتقد أن المشكلة ليست متعلقة بوجود عجز في العمالة في هذه الأجهزة بقدر ما هى مشكلة تكدس وسوء توزيع داخلى للعمالة أو سوء إعداد الأفراد إعدادا يتفق وطبيعة هذه الأنشطة . وحتى لو كان هناك عجز فهذا العجز يقابلة فائض كبير في جهاز آخر. أن وجود هذا الفائض قد أدى الى انتشار البطالة المقنعة في هذا القطاع العريض (الجهاز الحكومى) ويرجع ذلك بالطبع إلى عدم القدرة علي التخطيط الدقيق للاحتياجات من العمالة وفق معايير جودة تخطيط العمالة .

٢- يرتبط بالظاهرة السابقة أيضا ارتفاع نسبة العاملين في أعمال الخدمات والمهن غير المنتجة (كالبائعين الجائلين والخدم والأعمال المعاونة والمكتبية في الاجهزة والهيئات والشركات) فقد ظهر من توزيع اجمالى العاملين على المجموعات النوعية التضخم الواضح في مجموعة الوظائف المكتبية يليها مجموعة الوظائف والخدمات المعاونة ويرجع ذلك أيضا إلى نفس سبب الظاهرة السابقة .

٣- من الظواهر السلبية المتعلقة بالموارد البشرية أيضاً في مصر تركز العمالة بشكل عام في عدد محدود من المحافظات مثل القاهرة والإسكندرية وتركيز محدود في بعض محافظات الوجه البحرى والوجه القبلي . وهذا التركز ناتج من تركز المشروعات المختلفة والأجهزة المركزية في بعض المدن وارتفاع معدل الهجرة الداخلية لهذه المدن.

وبلا شك فإن هذا التركيز يزيد من مشاكل محافظات الهجرة والتى تتعلق بمشاكل الإسكان ، والمواصلات ، الخدمات العامه الأخرى مثل الصحة

والتعليم وغيرها وفي نفس الوقت التأثير على طبيعة النشاط الاقتصادي وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المحافظات الأخرى.

٤- بالرغم من التغيرات الجوهرية التى حدثت في هيكل ترتيب الطلب على الأيدي العامله في مصر خلال السنوات الماضية الأخيرة إلا أن هذا التغيير لم يقابله أي تغيير في هيكل العرض منها حتى تحدث مواءمة بينها والنتيجة التى ترتبت على ذلك هو وجود عجز في بعض الفئات وفائض في أخرى .

٥- أيضا هناك ظاهرة الفائض من خريجى المدارس الثانوية الفنية وفي نفس الوقت وجود عجز في العمالة المطلوبة لشغل الوظائف الفنية بما يتطلب ضرورة اعاده النظر في هيكل هذا النوع من التعليم .

كذلك بالنسبة للتعليم الجامعى ففي الوقت الذي يعانى فيه سوق العمل من فائض في خريجى بعض الكليات مثل الطب والهندسة والتربية وأقسام اللغات في كلية الاداب وكليات ومعاهد الزراعة والعلوم الحقوق والتجارة ، معاهد وكليات الفنون الى غير ذلك ، نجد ان هناك عجزاً في بعض التخصصات الاخرى مثل اللغات والحساب الآلى وغيرها ويؤكد ذلك أيضا عدم القدرة علي إدارة الموارد البشرية وفقا لمعايير جودة الموارد البشرية .

ان النتيجة الطبيعية للسياسات التعليمية الحالية هو تخريج اعداد كبيرة دون الحاجة اليها في سوق العمل .

٢ـ) ظواهر فجوات جودة إدارة الموارد البشرية علي مستوي الوحدات :

٢/١ ارتفاع الفاقد في قوة العمل علي مستوي الوحدات الحالية وخاصة العمالة الفنية الماهرة وذلك بسبب ارتفاع نسبة الغياب ودوران العمل والدور السلبى لادارة تلك المؤسسات في مواجهة تلك الظواهر وسوف نتعرض لهذه

الظواهر بالتفصيل نظراً لخطورتهما على قوة العمل فيما تسببه كل منها في فقد جزء كبير من قوة العمالة الحالية.

٢/١/١ الغياب :

الغياب في أبسط مفاهيمه يعني انقطاع العامل عن العمل سواء بإرادته أو لظروف خارجة عن إرادته كالمرض واصابات العمل ، بالرغم من انه مدرج في كشوف الإنتاج (الغياب بدون أذن) . ويختلف الغياب بهذا الشكل عن الإجازات (الغياب بأذن) والتى تمثل غيابا مخططاً.الا انه يجب مراعاه أن للأجازات أثرها السلبى ايضا وغير المرغوب فيه – اذا تعدت مقتضياتها ومشروعيتها – في تحديد نشاط العامل . بمعنى ان الاسراف في الاجازات وإساءه استخدامها لمن الامور غير المرغوبة والتي يجب ان تراعيها وحدات العمل وتوليها العناية والدراسة من اجل تحقيق أهدافها .

ولظاهرة الغياب آثار سلبية خطيرة منها :

عدم قدرة الوحدات الإنتاجية على تحقيق وانجاز الخطة الانتاجية المستهدفة كما ونوعا.

- تأخير تسليم الطلبات في الوقت المحدد مما يتسبب في اساءة سمعة المؤسسة.
- سرعة تغيير خطط الاعمال وإعاده توزيع الاختصاصات وتوزيع الاعمال والعمال مما يربك الإدارة ويضع أمامها العقبات.
- إرتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة زيادة تكاليف عنصر العمل بلا مقابل.

- إنخفاض انتاجية العاملين ومن ثم انخفاض الحوافز مما يترك أثر سيئاً ومثبط لدى العاملين المجدين المنضبطين ، خاصة اذا كان المتبع هو نظم الحوافز الجماعية.
- انخفاض الاجر الحقيقى للعاملين حيث يضاعف ويزيد العاملين بالقسم جهدهم لتعويض غياب زملاءهم ونقص الإنتاج مع الحصول على نفس الاجر مما يعنى في حقيقة الآمر التخفيض لاجورهم.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بالقسم والذين يكلفون بأعمال اضافية تخص زملاءهم المتغيبون.
- زيادة معدلات دورات العمل الناشئة عن الفصل بسبب الغياب بدون اذن

ولقد أوضحت الدراسات التى أجريت في هذا الصدد الاسباب التى أدت الى ارتفاع ظاهرة الغياب سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة ومن هذه الاسباب أسباب ترتبط بالفرد نفسه وأسباب ترتبط بالمجتمع وأسباب ترتبط بالمؤسسة نفسها . وتتمثل هذه الأسباب في عدم القدرة علي إدارة منظومة إدارة الموارد البشرية في إطار منظومة إدارة الجودة (جودة إدارة الموارد البشرية) وعلي سبي المثال :

١- سوء توزيع الأعمال وتحديد الاختصاصات ، وعدم وضع العامل المناسب في العمل المناسب أي انه كلما كانت الوظيفة غير ملاءمة للعامل زاد ميله للغياب لعدم قدرته على التكيف مع عمله . ولقد وجد في إحدى المؤسسات أن حوالى ٦١,١% من إجمإلى الغياب كانت بسبب عدم ملاءمة الأعمال المسندة اليها.

٢- قصور ضوابط جودة إدارة الموارد البشرية وعدم وضوحها للعاملين بما يزيد من احتمالات عدم ولائهم وارتباطهم بالمؤسسة ومن ثم غيابهم وانقطاعهم عن العمل.

٣- نقص الثقافة الإدارية لدي القيادات الإدارية وبعدها عن الأسس العلمية والسلوكية الواجبة كالميل للتشدد الدائم بلا مبرر ، أوعدم الانضباط والتسيب ومن ثم انعدام القدوة وعدم الدراية بالعمل ، ومن ثم سوء الإشراف والتوجيه . فلا شك كل ذلك يجعل العامل يفضل البعد عن رئيسه وعن المؤسسة ويكون رد فعله الوارد هو الغياب والانقطاع عن العمل.

وفي النهاية نود الإشارة الى اختلاف أسباب الغياب من شخص لأخر كما أن ذات الفرد قد لا يؤثر في غيابه سبب واحد بل غالبا ما يكون غيابه محصلة تفاعل أكثر من سبب . ومن ثم فإنه يمكن القول بان كل فرد في حالة غيابه يصلح لان يكون نموذجا مستقلا بذاته في أسباب ودوافع غيابة . وعليه يمكن التأكيد أن ظاهرة الغياب إنما تحدث وتنشا نتيجة لتفاعل مجموعة من الاعتبارات والأسباب المتداخلة ومن اهمها سوء إدارة الموارد البشرية .

٢/١/٢ دوران العمل Turn Over :

يعرف دوران العمل بحركة الدخول والخروج من الخدمة ويقاس دوران العمل ،بمعدل دوران العمل والذي يقاس بصورة عامه بقسمه عدد الأفراد الذين تركوا العمل خلال فترة زمنية معينة (غالبا ما تكون سنة) على اجمالى عدد العاملين في الوحدة خلال نفس الفترة . وارتفاع معدل دوران العمل في أي مؤسسة عن المعدلات المتعارف عليها بالنسبة لأي احتياجات أو ارتفاعه عن

سنوات أخري إنما يكون له نتائج سلبية أيضا وتتمثل في ارتفاع تكاليف العمل وتعطل الطاقة الإنتاجية وارتباك العمل وتأخير تسليم الطلبيات للعملاء.

وقد أوضحت أيضا الدراسات التى أجريت علي كثير من الوحدات الإنتاجية وبعض وحدات الجهاز الإداري للدولة ارتفاع معدل دوران العمل بهذه الوحدات وذلك نتيجة لمجموعة من الأسباب التي ترتبط بإدارة جودة الموارد البشرية ومن أهم تلك الأسباب ما يلي :

- انخفاض مستويات الأجور بل أيضا تفاوت الأجور المدفوعة للعاملين دون ان يقابلها اختلاف في طبيعة الوظائف .
- عدم تخطيط الهجرة الخارجية للعمالة، وبصفة خاصة بالنسبة للدول العربية
- منافسة المؤسسات لبعضها البعض في الحصول على العمالة المطلوبة . خاصة في المناطق الصناعية المختلفة في الوقت الذي يوجد فيه عجز في المعروض من العماله المطلوبة.
- التوسعات غير المخططة لكثير من وحدات الإنتاج نتيجة تمويل خارجى من البنك الدولى مثلا مما يترتب عليه إنشاء وحدات جديدة أو إجراء إحلال أو تجديد للوحدات القائمة مما يستتبع معه زيادة العمالة المطلوبة . ولما كانت هناك صعوبة في تعيين عاملين جدد الأمر الذي أدى الى توزيع حجم الأعمال الجديدة على العماله الحالية دون أن يقابلها زيادة ملحوظة في الحوافز المدفوعة لهم الأمر الذي أدى الى زيادة ترك العمل.
- عجز الشركات والوحدات المختلفة عن توفير الخدمات المطلوبة للعاملين مثل خدمه الإسكان ، الرعاية الاجتماعية والصحية.

- عدم مرونة اللوائح وأحكام قانون نظام العاملين بالمؤسسات العامة (٤٨لـــ١٩٧٨) بالنسبة لشروط التعيين وتحديد الأجور والحوافز بما يتناسب مع حالة العرض والطلب في سوق العمل خاصة بالنسبة للعمالة الماهرة.
- سياسة الانفتاح الاقتصادي وأثرها على جذب العمالة من المؤسسات العامه نتيجة ارتفاع الحوافز المادية وفرص الترقية التى تمنحها شركات الاستثمار عن المؤسسات العامه.
- وجود قصور في نظم توصيف وتقييم الوظائف مما يؤدى الى تقييم وظائف بأعلى من قيمتها وبالتالى تكون معدلات الأجور غير موضوعية.
- غياب المنهج العلمى في تخطيط القوى العاملة على مستوى الوحدات والشركات المختلفة.
- غياب المنهج العلمي في تخطيط القوي العاملة علي مستوي المؤسسات المختلفة .

وفي ختام الحديث عن فجوات ثقافة الجودة في المؤسسات العربية خاصة الصناعية منها تجدر الاشارة إلى أن الحديث نفسه ينسحب علي المؤسسات الخدمية ومنها البنوك علي سبيل المثال .

ونعرض فيما يلي نموذجاً لتطبيق ثقافة الجودة في إنتاج وتسويق الخدمات المصرفية الاسلامية .

بداية نرجو أن نؤكد أيضا أن انتاج وتقديم الخدمات المصرفية الاسلامية مبني علي ثقافة الجودة بالاجراءات إلا أن الالتزام بالاجراءات المحددة في تقديم الخدمات المصرفية الاسلامية والمستندات المرتبطة بها ، ساهم في عدم قـدرة مقدمي تلك الخدمات في إقناع العميل بالفرق بين المنتجات الإسلامية التي يقدمها البنك ومثيلتها التي تقدمها البنوك التقليدية . علي سبيل المثال الفرق بين منتج " البناء " الذي تقدمه بعض البنوك التي تعمل في مجـال الخـدمات المـصرفية الإسلامية ، حيث يقوم العميل بدفع أقساط شهرية لعدد معين من الـسنوات ثـم يحصل العميل في نهاية مدة الاتفاق علي مبلغ معين ، وبين شهادات الادخار أو الاستثمار التي تقدمها البنوك التقليدية والتي تمنح نفس المزايا تقريبا كذلك الحال بالنسبة لخدمة العائد الاسلامي الذي تقدمه بعض البنوك الاسلامية وخدمة الودائع التي تقدمها البنوك التقليدية .

هذا ويثير تقديم تلك الخدمات المصرفية الاسلامية بهذا الاسلوب تساؤل حول جدوي مرجعية الفتاوي الشرعية التي تقدمها الهيئـات الـشرعية بالبنـك الاسلامي لضبط جودة الأداء التسويقي والبيعي لتلك الخدمات ومن ثـم تحقيـق منافع العميل من خلال عناصر جودة الخدمات المصرفية الاسلامية (المصداقية ... الثقة ... الاعتمادية ... الخ) وهنا يتساءل البعض حول دور تلك الفتـاوي في ضبط جودة الاداء التسويقي وتحقيق منافع العميل في إطار تفاوت الفتـاوي الشرعية من بنك لآخر ، وأيضا اختلاف تلك الفتاوي مع رأي بعـض رجـال الدين في المجتمع واشتعال حدة الخلاف بينهما في وسـائل الاعـلام واسـعة الانتشار مما يثير البلبلة والشك وعدم المصداقية من قبل العملاء ، هذا بالاضافة إلى الهجوم المستمر من قبل بعض أجهزة الاعلام بل وبعض رجال الدين علي البنوك الاسلامية ، وعدم سلامة شرعية خدماتها الاسلامية مما يساعد ويـدعم تحويل السلوك الشرائي للعميل من سلوك ايجابي إلى سلوك سلبي والتحول إلى

التعامل مع البنوك التقليدية حيث لم تحقق الخدمات الاسلامية المنافع التي تسعي اليها .

إن التصدي لقضية السلوك الشرائي السلبي لعميل الخدمات المصرفية الاسلامية وتحويله إلى سلوك ايجابي إنما يتطلب ضرورة الإدارة العلمية للسلوك الشرائي لعملاء تلك الخدمات وتتمثل محاور إدارة هذا السلوك فيما يلي :

- التعرف علي الأسباب الحقيقية لهذا السلوك السلبي . ومعرفة ما إذا كان الدوافع الحقيقية لهذا السلوك ترجع إلى العميل نفسه مثل : ثقافته الإسلامية وقيمته وإدراكه واتجاهاته نحو شرعية تلك الخدمات من عدمه، أو ترجع إلى عوامل خارجية مثل :
  - التفاوت والاختلاف في الفتاوي من وقت لآخر والاختلاف بين علماء الدين أنفسهم وعدم وجود هيئة شرعية علي مستوي الدولة يكون لها كيان مستقل وثم يشعر العميل بحيادية تلك الهيئة .
  - عدم قدرة البنك في تزويد العملاء بالمعلومات التي تساهم في تعريف العملاء وإقناعهم بشرعية خدماته من خلال وسائل الترويج المختلفة .
  - المناخ السياسي في المجتمع ومدي تشجيعه للتعامل في الخدمات المصرفية الاسلامية .
  - دور وسائل الاعلام المختلفة في المجتمع واتجاهاتها نحو الخدمات المصرفية الاسلامية .
  - الانطباع العام لدي الجمهور بصفة عامة في المجتمع تجاه الخدمات المصرفية الاسلامية في ظل عدم وجود منظومة متكاملة لعمل المصارف التي تعمل في مجال الخدمات المصرفية الاسلامية بحيث لا تحدث تلك المنظومة أي نوع من الشك أو الريبة لدي الرأي العام

في تعامل البنك مع جهة أخري داخلية أو خارجية لا تعمل في إطار الشريعة الاسلامية .

- الموقف الدولي بصفه عامة تجاه المؤسسات المالية التي تعمل في مجال الخدمات المالية الاسلامية ، حيث تسعي كثير من الدول الأجنبية إلى الوقوف ضد نهضة وتقدم تلك المؤسسات مما قد يؤثر علي نموها وتقدمها وينعكس ذلك في النهاية علي ثقة العملاء في تلك المؤسسات .
- علي ضوء التعرف علي الدوافع أو الأسباب الأساسية للسلوك الشرائي السلبي للخدمات المصرفية الإسلامية يمكن معالجة هذا السلوك بالأسلوب المناسب .

والآن وبعد هذا العرض لظواهر وأسباب فجوات الجودة سواء في المؤسسات الانتاجية أو الخدمية مثل المصرفية (الاسلامية) ما هو الحل ... ؟

يتمثل الحل في رأينا في البحث عن مدخل متكامل للجودة من المنظور الإداري يتضمن كافة الأبعاد والمحاور الخاصة بغدارة الجودة حتي يمكن معالجة أوجه القصور في المداخل السابقة .

إن التحول نحو مفاهيم جديدة تجاه إدارة الجودة من المنظور الإداري والآليات التي تساعد في تطبيق تلك المفاهيم لا تتوقف . وقد شهدنا التحول نحو المواصفات العالمية ثم الجودة الشاملة . وهنا نحن الآن قد اجتهدنا في إعداد وتقديم نموذج متكامل للجودة من المنظور الإداري والآليات التي تساعد في تطبيقه لذا يتحتم علينا الإجابة علي التساؤلات التالية المتعلقة بهذا النموذج المتكامل للجودة ومن تلك التساؤلات :

- ما هو أساس مفهوم الجودة من منظور إداري شامل ؟
- ما هو مفهوم الجودة في إطار هذا المفهوم الإداري الشامل ؟

- كيف تتحقق منظومة إدارة الجودة علي مستوي المؤسسة ككل وعلي مستوي كل وحدة أو كيان من كيانات المؤسسة ؟

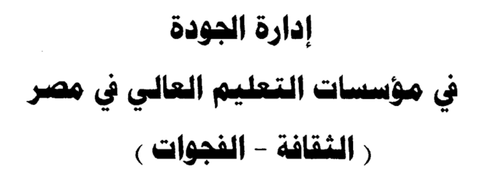
إن هذه التساؤلات وغيرها سوف تكون موضع حديثنا في الوحدة التالية.

خلاصة

اتضح لنا علي ضوء ما تقدم فقد اتضح لنا تعدد فجوات الجودة سواء بالنسبة لمنظومة العمل الإداري أو محاور الكيانات المختلفة خاصة بعض محاور الكيان الاقتصادي ، وهنا يكون التساؤل : كيف يمكن غلق فجوات الجودة السابقة ؟ وتتطلب الاجابة علي التساؤل السابق ضرورة الالتزام بمنظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري وهي موضع حديثنا في الوحدة السادسة من تلك الوثيقة .

الوحـــدة الخامســة

UNIT FIVE



إدارة الجودة
في مؤسسات التعليم العالي في مصر
(الثقافة - الفجوات)



الوحـــدة الخامسة

إدارة الجـــودة
في مؤسسات التعليم العالي في مصر
(الثقافــة – الفجــوات)

تقـــديم :

لم يعد الحديث عن الجودة قاصراً على السلع المادية الملموسة ، وإنما امتد ليشمل المنتجات غير الملموسة ، والتى تتمثل في الخدمات بشتى أنواعها ، كالخدمات المصرفية والسياحية والصحية والتعليمية وغيرها .

وإذا كان الاهتمام قد اتجه نحو تطوير المنتجات الملموسة ، إلا أن الاهتمام بالخدمات قد أصبح ضرورة حتمية لما بات يلعبه القطاع الخدمى من دور حيوى في تنمية وتطوير اقتصاديات مختلف الدول ، فالقطاع المصرفي مثلا يعد بمثابة العمود الفقري في تنمية الاستثمارات بكافة أشكالها ، في الوقت الذي يلعب فيه القطاع السياحي دوراً أساسيا في زيادة الدخل القومي .

أما القطاع الصحى فيمثل محور الارتكاز في صيانة ووقاية أهم مورد من موارد المجتمعات المعاصرة الا وهو رأس المال البشرى ، الذي يعد عماد التنمية وهدفها ، وإذا كانت غاية القطاع الصحي ، هى صيانة ووقاية هذا المورد، فإن التعليم منوط به إنتاجه وتوفيره وإعداده بالكيفية التى تتناسب وتحديات المرحلة الراهنة .

لقد لاحظنا في الفترة الأخيرة ، تعاظم ملحوظ في مساهمة الصادرات الخدمية في التجارة الدولية ، بسبب تحرير التجارة الدولية بين معظم دول العالم

مــن خـــلال منظــمة التجـــارة العالمـــية World Trade Organization (W.T.O)

وقد ركزت الجولة الثانية (جولة اورجواى) من جولات الاتفاقية العامه للتعريفات والتجارة **(GATT) General Agreement on Tariffs and Trade** على تحرير التجارة الدولية في الخدمات عموماً وأصبحت أحد المجالات الجديدة التى تميزت بها تلك الفترة ، حيث ارتفعت نسبة مساهمة الصادرات الخدمية في التجارة الدولية من ١٦% عام ١٩٨٠ إلى أن بلغت ١٩,٦% عام ٢٠٠٤ اى ما يعادل خمس التجارة الدولية . وهذا ما يرجعه البنك الدولى إلى التقدم التكنولوجى الهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والاتجاه نحو التحرير والاصلاح التنظيمى في صناعة الخدمات .

وقد انعكست نسبة مساهمة الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي علي مستوي الدولة الواحدة Gross Domestic product (G D P) حيث بلغت في الولايات المتحدة ٧٥ % وفي بريطانيا ٧٣% وفي مصر نحو ٥% .

هذا وتتضمن التجارة الدولية في الخدمات طبقا لتصنيف الأمانة العامة لمنظمة التجارة العالمية اثني عشر قطاعا رئيسياً هى على التوالي : خدمات الأعمال التجارية ، خدمات الاتصالات ، خدمات التشييد والبناء ، خدمات التوزيع ، خدمات التعليم ، الخدمات البيئية ، الخدمات المالية ، الخدمات الصحية، خدمات السياحة ، الخدمات الترفيهية والثقافية والرياضية ، خدمات النقل ، خدمات أخرى غير مدرجة في مكان آخر والقابلة للتسويق دولياً ، ويندرج تحت هذه القطاعات الخدمية الأثنى عشر ١٦١ خدمة فرعية .

وتعد خدمات التعليم أحد القطاعات الخدمية الجديدة التى يدور حولها التفاوض منذ عام ٢٠٠٠، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التى يحظى بها قطاع التعليم في مختلف دول العالم الإ إن هناك اختلاف في وجهات النظر بين

الـــدول الأعضــــاء في منظمة التجارة العالمية (WTO) بشان تحـــرير خدمات التعليم .

هـــــذا وتنقسم خدمات التعليم طبقا لاتفاقية الجات General Agree mint For Trade and Tariffs (GATTS) إلى خمسة قطــاعات فرعية كما يلى :

- **خدمات التعليم الابتدائي** 2CPC921:

وتتضمن خدمات التعليم الابتدائي تلك الخدمات المتعلقة بما قبل بدخول المدارس ، بالإضافة إلى مرحلة التعليم الابتدائي ، مع ملاحظة إن خدمات التعليم الأطفال يتم استبعادها من نطاق هذه الخدمات .

- **خدمات التعليم الثانوي** CPC922:

وتتضمن كل من الخدمات التعليم الثانوى العام وخدمات التعليم الثانوى المهنى والفني، وكافة خدمات التعليم الأخرى في فترة ما قبل التعليم الجامعي.

- **خدمات التعليم العالي** CPC 923:

وتتضمن خدمات التعليم العالي تعليم ما قبل الثانوى العام والمهنى والفنى، بالإضافة إلى كافة خدمات التعليم الأخرى التي تمكن من الحصول على الدرجة الجامعية او ما يعادلها

- **خدمات تعليم الكبار (البالغين)** CPC 924

وتتضمن تلك الخدمات التعليمية المتعلقة بالإفراد الذين هم خارج مراحل التعليم العادى أو المنتظم وتشتمل على الأفراد الذين يرغبون في إتمام دراستهم.

بعد بلوغ سن معين ، وذلك من خلال الالتحاق بالجامعات المفتوحة أو الانتساب إلى نظم التعليم العادى كما هو الحال في جمهورية مصر العربية.

- **خدمات التعليم الأخرى** CPC 929 :

وتتضمن جميع خدمات التعليم الأخرى غير المدرجة في الخدمات التعليمية الأربعة السابقة ، وذلك مثل خدمات التدريب وإنشاء مؤسسات تعليمية لتعليم اللغات الأجنبية ، وبرامج التدريب للترقى إلى درجة معينة سواء التى تتم من قبل الأفراد أنفسهم لتنمية قدراتهم ومؤهلاتهم او تلك التى تتم من قبل المؤسسات التى يعمل بها هؤلاء الأفراد.

بعد هذا العرض عن أنواع التعليم يبرز سؤال هام وهو كيف يتم تصدير التعليم إلى الأسواق الأجنبية أو بمعنى آخر ماهى أساليب توريد التجارة الدولية في خدمات التعليم ؟

تعد خدمات التعليم أحدى القطاعات الخدمية الاثنى عشر والتى حددتها اتفاقية الجاتس GATTS وقد حددت أيضا أربعة أنماط لتوريد التجارة الدولية في الخدمات التعليمية وذلك علي النحو التالي :

- **توريد الخدمات عبر الحدود** Cross- border supply

يتسم هذا النمط بعدم توافر اى شكل من إشكال الحركة عبر الحدود السياسية لدول العالم ، حيث يلاحظ إن مقدم الخدمة التعلبمية لا يتحرك دوليا وكذلك مستهلك الخدمة التعليمية أيضا ولكن تقديم الخدمة التعليمية في هذه الحالة يتم عبر وسائل الاتصالات الحديثة مثل الانترنت والبريد **الاليكترونى (e-mail)** والفيديو كونفرانس Video-Conference وبرامج السوفت وير**(software)** ويطلق على ذلك النوع من الخدمات التعليمية مصطلح التعليم عن بعد

(distance education) ويتطلب هذا النمط توافــر تكنولوجيا متقدمة في مجال الاتصالات .

- **الاستهلاك الخارجي** : consumption abroad

يتطلب ذلك النمط في تقديم الخدمة التعليمية تحرك مستهلك الخدمة التعليمية فقط إلى حيث يوجد مقدم تلك الخدمة ويتم هذا النمط من خلال نظام البعثات الخارجية وكذلك المنحة التي قدمتها دول أو مؤسسات دولية خارجية.

- **التواجد التجاري أو الاستثماري الخارجي** Commercial Presence :

يعد ذلك النمط في تقديم الخدمة التعليمية على النقيض مقارنة بالنمط السابق (الاستهلاك الخارجي)، حيث يتطلب هذا النمط تحرك مقدم الخدمة التعليمية إلى مكان تواجد أو تمركز عميل الخدمة التعليمية (بدون تحرك العميل). ويتم ذلك من خلال الاستثمار الاجنبى المباشر foreign Direct investment والذي يرمز له بالرمز (F.D.I) وذلك في صورة إقامة مؤسسات تعليمية في بلد عميل الخدمة التعليمية لتكون بمثابة فروع للمؤسسة التعليمية المتواجدة في البلد الرئيسي، او قد يكون في شكل أقامة مشروعات مشتركة مع المؤسسات التعليمية داخل الدولة المتلقية للخدمات التعليمية.

- **انتقال الأشخاص الطبيعيين** Presence of natural persons

يتسم هذا النمط في تقديم الخدمة التعليمية بتلك الحالة التى يتم فيها انتقال كل من مقدم الخدمة التعليمية كذلك انتقال عميل الخدمة التعليمية أيضا والمثال على ذلك قيام أحد الطلاب بالسفر إلى دول أخرى للحصول على الخدمة التعليمية من مقدم للخدمة التعليمية (الاساتذه ، الباحثين ، الفريق الاكاديمى) الذي ينتمي لدولة أخرى .

يتضح لنا مما سبق أهمية صناعة الخدمات التعليمية باعتبارها المسئول الأول عن صناعة رأس المال البشري وصيانتة والمحافظة عليه ، لذا فقد احتل الحديث عن رأس المال البشرى – كأحد مخرجات صناعة الخدمات التعليمية – مكانة متميزة في كتابات مفكري الاقتصاد الأوائل مثل آدم سميث والذي عرف رأس المال البشرى بأنه " عملية اكتساب أفراد المجتمع للمهارات والقدرات الذهنية واليدوية للفرد بما يؤدى إلى رفع مستوى معيشته بالإضافة إلى المساهمة الايجابية للفرد في المجتمع الذي يعيش فيه ". يتضح من ذلك أن تأثير التعليم من المنظور الاقتصادى يدور حول رفع إنتاجية الفرد من ناحية ومن ناحية أخرى تأثيره غير المباشر في النهوض بالمجتمع الذي يعيش فيه .

أما عن تعريف رأس المال البشرى من المنظور الادارى – وهو ما يعنينا – فإنه عبارة عن قيمة الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة محسوبة بقدر ما انفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعليم الذاتى على نفقة المؤسسة وإذا طبقنا ذلك على سبيل المثال على رأس المال البشرى في إحدى الجامعات فانه يتم بحسابه بإجمالي ما انفق على عضو هيئة التدريس خلال سنوات دراسته في الكلية ثم إعداده للحصول على الماجستير فالدكتوراه .

كذلك إجمالي الرواتب والمكافآت التى حصل عليها والخدمات الصحية والرعاية مثل الإجازات مدفوعة الأجر. لذا فان عدم القدرة علي استغلال رأس المال البشري في الجامعة طبقا لمعايير جودة إدارة الموارد البشرية قد يتسبب في فقدان الجامعة لمزايا تنافسية في سوق الخدمات التعليمية، ومن ثم تراجع نمو وتقدم المؤسسة[١] .

---

[1] . د. على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١، صفحة ٤٩.

ويرتبط رأس المال البشرى بمفهوم آخر هو رأس المال الفكرى وهو عبارة عن الأصول غير المادية أو غير الملموسة المتاحة للمؤسسة ، وهى أصول أصبحت الأكثر أهمية في تنافسية المؤسسات ويقصد بها مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة في عقول الموارد البشرية الناتجة عن الممارسة العملية والتعليم وتبادل الأفكار مع الزملاء وتوجهات الرؤساء وهكذا .

وعلي ذلك فإنه يجب في جميع الأحوال أن تحليل الاستثمار في التعليم يحتل المكانة العليا كجزء من رأس المال الثابت ، حيث أنه – أي التعليم – يعتبر بمثابة استثمار قومى يساهم في تعظيم إنتاجية كل من الفرد والدولة معاً هذا من ناحية ومن ناحية أخري يعتبر رأس المال البشرى أحد محددات المزايا التنافسية التى تعتمد على السياسات التعليمية وموقف الدول من كل من التعليم والتدريب المهنى ، وهو ما يوضح أهمية خدمات التعليم على المستوى العالمى كأحد مكونات رأس المال البشرى .

وفي إطار ما تقدم أصبح العلم وسيلة التقدم والرقى للمجتمعات ، ومن ثم أصبح الحديث عن تطوير الخدمات التعليمية ضرورة حتمية ، لكى تتحسن مخرجاتها – رأس المال البشرى– وتغذى كافة شرايين التنمية في المجتمع .

لقد توجهت المجتمعات التي اهتمت بتحقيق التنمية الشاملة والرفاهية لشعوبها بالاهتمام بمؤسسات التعليم ومخرجاتها ليس فقط من منظور كمى يتجسد في كم المؤسسات التعليمية القائمة بها ، وإنما في مستوي جودة إدارة تلك المؤسسات. لذا اهتمت هذه المجتمعات إعداد مرجعيات لتقييم جودة الخدمات التعليمية وتطوير مؤشرات لقياس مستوي الجودة المطلوب قدر اهتمامها بتطوير جودة المنتجات والخدمات الاخري .

ويحضرنا في هذا المقام الشعار الذي رفعته الولايات المتحدة الأمريكية رفعت في إحدى السنوات تحت عنوان " أمة في خطر " "nation at Risk "

حينما صعد الروس إلى الفضاء لحث المجتمع على إحداث تغيير جذرى في التعليم لإنقاذ القوة والنفوذ الامريكى في العالم .

فهل آن الأوان أن نرفع نحن أيضا شعار الأمة في خطر ونبدأ بالتعليم لنغير به واقعنا الحالى في مصر ؟

على ضوء ما تقدم تستهدف هذه الوحدة إلقاء الضوء على مستوى جودة تقديم الخدمات الجامعية في مصر بالمقارنة بالجامعات العالمية وتقييم الجهود المبذولة حاليا في إطار مدخل الجودة من المنظور الادارى ويتم تحقيق تلك الأهداف ثم تحديد فجوات جودة التعليم العالي في مصر من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ماهو مستوى جودة التعليم العالى في مصر بالمقارنة بالجامعات العالمية؟
- ماهى أهم الجهود التى بذلت من أجل تطوير الجودة في الجامعات المصرية ؟ بمعني آخر ما هي مراحل تطور جودة التعليم في مصر ؟
- هل من المتوقع أن تحقق تلك الجهود معايير جودة عملاء الجامعات المصرية في إطار منظومة إدارة الجودة من المنظور الادارى ؟ بمعني آخر ما هي أهم فجوات الجودة الحالية والمتوقعة علي ضوء تجربة إدارة الجودة في الجامعات المصرية.

وفيما يلي عرضا لإجابات التساؤلات السابقة :

١- مستوى جودة خدمات التعليم الجامعى المصرى بالمقارنة بمستوى جودة التعليم في الدول الاخري :

ترتبت على تحرير التجارة الدولية للخدمات ومنها الخدمات التعليمية والتى غزت الأسواق العالمية من خلال الأنماط الأربعة السابقة لتوريد الخدمات

التعليمية ، أن سعت الدول المتقدمة إلى تطوير الخدمات التعليمية بمستوياتها المختلفة السابق الإشارة إليها . وقد استهدف هذا التطوير الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية لخلق مزايا تنافسية في الأسواق العالمية، وقد اعتمدت تلك الدول علي منهج متكامل في إدارة جودة الخدمات التعليمية .

وقد اعتمد هذا المنهج على منظومة إدارة الجودة من المنظور الادارى ولم تعتمد على إدارة الجودة الجزئية من منظور اجرائى اى الالتزام بتطبيق معايير مواصفات معينة علي بعض عناصر صناعة الخدمة التعليمية . ولقد اعتمدت تلك المنظومة الادارية لادارة الجودة على المحاور الإدارية التالية :

- **التخطيط للجودة وإعداد خطة متكاملة للارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية وقد تضمنت تلك الخطط الآليات التالية :**

  - تحديد معايير جودة الأداء التعليمي للتأكد من توجيه الأداء نحو معايير الجودة المطلوبة للعملاء .
  - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بمعني آخر تحديد الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رسالة ورؤية كل مؤسسة تعليمية . وتمثل تلك الأهداف الاستراتيجية في تحديد المنافع المتوقعة لعملاء كل مؤسسة تعليمية .
  - ترجمة الأهداف الاستراتيجية السابقة الي مجموعة من المعايير التي تعكس منافع العملاء .
  - تحديد متطلبات تنفيذ تلك المعايير (مالية – بشرية) .

فعلى سبيل المثال فقد خصصت الدول المتقدمة الموارد المالية اللازمة لتحقيق تنفيذ خطة جودة الخدمات التعليمية ويوضح الجدول التالى مستوى

الإنفاق على التعليم كمكون أساسي لرأس المال البشرى في مجمـوعة من الـدول المتقدمة[1] .

جدول رقم (١٣)

بيان نسبة الانفاق المالي علي التعليم كنسبة من الناتج القومي

البيـــان	نسبة الإنفاق على التعليم من الناتج القومى
الولايات المتحدة	٦,٣%
بولندا	٦,٥%
كندا	٥,٤%
المكسيك	٥,٢%
فنزويلا	٥%
ايطاليا	٤,٦%
استراليا	٤,٦%
المملكة المتحده	٤,٦%
اليونان	٣,٨%

ويعكس هذا المستوى من الإنفاق الصورة الحقيقية لمدى الاهتمام بجودة الخدمات التعليمية للمساهمه بالارتقاء بمستوي أداء رأس المال البشرى .

---

(١) جامعة حلوان – مشروعات تطوير وتحديث الجامعة ، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في غطار اتفاقيات تحرير التجارة الدولية في الخدمات ، خلال الفترة (٧ – ٩) مايو ٢٠٠٦ ، صـــ ١٤ .

- التنظيم وتحديد أدوار القائمين على إعداد خطة إدارة الجودة وتنفيذها والرقابة عليها.
- تحفيز وتشجيع القائمين على إعداد خطة إدارة الجودة في إطار الأدوار المحددة وتنفيذها والرقابة عليها.
- قياس الجودة وتحديد فجوة الجودة ، سواء علي مستوي الأداء التعليمي أو الجودة المقدمة للعملاء .
- اتخاذ القرارات المناسبة لغلق فجوة الجودة .

والآن نعرض نموذجا لادارة جودة التعليم العالى في احدى تلك الدول المتقدمة والتى التزمت بمنهج متكامل في ادارة جودة مؤسسات التعليم العالى بها وهذا النموذج هو سويسرا .

ففي سويسرا يقع على عاتق الجامعات القائمة بها مهمة تحقيق جودة التعليم التى تقدمها ، مع العلم أن ٨,٥% من طلاب الجامعات السويسرية هم من خريجى مؤسسات التعليم الخاص ، وهذا ما دفع بـــ٢٦٠ مؤسسة تعليمية خاصة هناك لإنشاء اتحاد فيدرالي للمؤسسات التعليمية الخاصة .

ولقد قامت الحكومة الفيدرالية السويسرية بإنشاء هيئة أكاديمية مستقلة (لا تتبع الحكومة) تتولى وضع معايير محدده للتأكد من جودة خدمات التعليم المقدمة من جانب هذه الجامعات بالإضافة إلى تقييم البرامج التى تقدمها هذه الجامعات ووضع التوصيات اللازمة المتعلقة بجودة خدمات التعليم ورفعها إلى السلطات المختصة في سويسرا لوضعها حيز التنفيذ.

كذلك تمكنت سويسرا من تقديم خدمات تعليم ذات جودة عالية (في القطاعين العام والخاص) بالتوازى مع القطاع الخاص الاجنبى الذي قدم خدمات تعليمية في المجتمع السويسري ، ولذا كانت هناك ثمانية جامعات سويسرية

ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم وفق تقييم معهد شنغهاى الصينى لعام ٢٠٠٦ والذي سيرد فيما بعد وكانت أفضل هذه الجامعات السويسرية جامعة Swiss fed inst tech – Zurich

ولعل السؤال المطروح هو كيف استطاعت سويسرا إن تحقق مثل هذه المكانة المتقدمة في التقييم في حين لم تسجل سوى جامعة عربية واحده فيه ؟ وبمفهوم آخر كيف استطاعت الجامعات السويسرية أن تحقق جودة في التعليم العالي ولم يتحقق ذلك لدينا ؟ إن الإجابة على هذا التساؤل تكمن في الآتي[1] :

١- أن سويسرا حددت الهدف من التعليم وجعلته أحد الصناعات الخدمية التي تعتمد عليها. كما اعتمدت علي استراتيجية انتاج ما يمكن تسويقة من خدمات تعليمية ومن ثم بقدر ما يحتاج السوق من تخصصات ونوعيات ،بقدر ماتهتم مؤسسات التعليم العالى هناك بجودة الخدمات الجامعية وبجودة الخريجين. في الوقت الذي لم يراع ذلك لدينا فاحتياجات التنمية في واد واحتياجاتنا وخريجها في واد آخر.

٢- لقد آمنت سويسرا بدور القطاع الخاص في تقديم خدمات تعليمية ، ولكن في ضوء الالتزام بضوابط صارمة ، ومعايير محددة وواضحة لضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة ، مما جعل الجودة في التعليم الخاص مثل الجودة في التعليم العام أن لم تتفوق الاولىعلى الأخيرة أحيانا أما في مصر فقد تعددت المؤسسات التعليمية الخاصة دون الالتزام بمعايير محددة سواء علي مستوي الجودة المطلوبة للسوق أو جودة مستوي العمليات التعليمية، وأحيانا ما يعلن عن معايير الجودة كشعارات ترفع شكلا لا مضمونا وهذه هو الفارق " بين هنا وهناك "

[1]) المرجع السابق مباشرة صـــ ٣٣ – ٣٧ .

وبعد استعراض التوجه العام لمنظومة الجودة من منظور اداری وعرض تجربة سويسرا يتساءل البعض :

- ماهو مستوى جودة الخدمات التعليمية في دول العالم المختلفة ؟
- وماهو مستوى الخدمات التعليمة العربية والمصرية بالمقارنة بمستويات جودة الخدمات التعليمية العالمية ؟

لقد اهتمت كثير من المؤسسات التعليمية الأجنبية بوضع ترتيب Ranking للجامعات والمراكز البحثية على المستوى العالمي ومن ابرز المؤسسات المعنية بشئون هذا التصنيف معهد التعليم العالي بجامعة جياو تونج بشنغهاى بالصين Shanghai Jiao tong university حيث يقوم المعهد بنشر تقويم للجامعات سنويا طبقا لأدائها الاكاديمى والبحثي ، وذلك باستخدام مجموعة من المعايير من بينها[1] :

- الحاصلون على جوائز دولية .
- الأبحاث والمقالات العلمية الأكثر شهرة في شتى مجالات المعرفة .
- المقالات العلمية التى تم نشرها في أفضل المجلات العالمية.
- معايير أخرى .

وتجدر الإشارة إلى أن معهد التعليم العالى بشنغهاى قد سعى من خلال هذه المحاولة إلى ترتيب أو تقويم المؤسسات البحثية والجامعات في العالم على أساس الأداء الأكاديمي أو البحثي معتمدا على بيانات دولية يمكن الاطلاع عليها أو الحصول عليها . ثم إجراء التقييم المستهدف .

---

(١) المرجع السابق ذكرة مباشرة صـ ١٥٣ – ١٦٧ .

وبناء على طلب كثيرين من الكليات والمؤسسات من دول مختلفة تم نشر ترتيب المجموعات من الجامعات The Ranking Groups على الموقع الالكترونى لهذا المعهد تحت مسمى التقويم الاكاديمى للجامعات العالمية The Academic of world universities . وقد اعتمد المعهد – كما أشرنا سلفا علي مجموعة من المعايير تشتمل على عدد من المؤشرات ويوضح الجدول التالي المعايير والمؤشرات الخاصة بكل معيار

جدول رقم (١٤)

معايير مؤشرات التقييم والمفاضلة لترتيب أفضل الجامعات على مستوى العالم والوزن النسبي لكل معيار – التى استند إليها المعهد الصيني [1]

المعايير Criteria	المؤشر indicator	الكود code	الوزن weight
جودة التعليم	عدد خريجى البكالوريوس أو الحاصلين على درجة الماجستير او الدكتوراه من الجامعة	HICI	%١٠
جودة الكلية	عدد الحاصلين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة علي جائزة نوبل او جوائز مماثلة في التخصصات العلمية المختلفة .	N&S	%٢٠
	الباحثين والعلماء الأكاديمين ذوى المكانة المرموقة في ٢١ فئة تخصص	SCI	%٢٠
الإنتاج البحثى	عدد المقالات والبحوث المذكورة لكل فلسفة في الأدلة العالمية للبحوث الأساسية .	SCI	%٢٠
	المقالات المنشورة في الطبيعة والعلوم في الدوريات الأكثر شهرة ومنها دورية Nature ودورية Science العالميتين		%٢٠
حجم المؤسسة	مستوي الاداء الاكاديمى لأعضاء هيئة التدريس أو الأداء الأكاديمي بالنسبة لحجم المؤسسة	SIZE	% ١٠
المجموع			%١٠٠

(١) المرجع السابق مباشرة .

وعلى ضوء المعايير السابقة تم التوصل إلى أن افضل خمسمائة جامعة على مستوى العالم – بعد التصفية من ٢٠٠ جامعة .

وقد تتفاوت الدول فيما بينها من حيث عدد الجامعات والمعاهد العلمية التى وقعت ضمن الخمسمائة جامعة .

كما تتفاوت الجامعات – التي وقعت ضمن الـــ ٥٠٠ جامعة – في أوازنها النسبية المحددة لكل معيار من المعايير . فعلى سبيل المثال تفوقت بعض الجامعات في جميع المعايير فجاء ترتيبها على قائمة الأفضل خمسمائة جامعة وأخرى حصلت على درجات متوسطة في الأوزان وثالثة حصلت على أوزان بعض المعايير وأخفقت في البعض الأخر.

ويوضح الجدول التالي ترتيب الدول حيث عدد الجامعات التى صنفت ضمن أفضل خمسمائة جامعة .

جدول رقم (١٥)

ترتيب الدول حيث عدد الجامعات التي صنفت ضمن أفضل خمسمائة جامعة[1](١)

م	الدولة	عدد الجامعات والمعاهد	م	الدولة	عدد الجامعات والمعاهد
١	الولايات المتحدة	١٦٧	١٨	تايوان	٥
٢	المملكة المتحدة	٤٣	١٩	الدنمارك	٥
٣	ألمانيا	٤٠	٢٠	فنلندا	٥
٤	اليابان	٣٢	٢١	نيوزلندا	٥
٥	ايطاليا	٢٣	٢٢	البرازيل	٤
٦	كندا	٢٢	٢٣	النرويج	٤
٧	فرنسا	٢١	٢٤	جنوب افريقيا	٤
٨	استراليا	١٦	٢٥	ايرلندا	٣
٩	هولندا	١٢	٢٦	اليونان	٢
١٠	السويد	٩	٢٧	المجر	٢
١١	الصين	٩	٢٨	الهند	٢
١٢	كوريا الجنوبية	٩	٢٩	بولندا	٢
١٣	اسبانيا	٩	٣٠	الأرجنتين	١
١٤	سويسرا	٨	٣١	تشيلى	١
١٥	النمسا	٧	٣٢	المكسيك	١
١٦	اسرائيل	٧	٣٣	مصر (جامعة القاهرة)	١
١٧	هونج كونج	٥			

ويتضح منن الجدول السابق مايلى :

- أن ٤٣٣ جامعة من الـــ٥٠٠ أفضل جامعة على مستوى العالم اى بنسبة ٨٧% تقع في أوربا الغربية وأمريكا الشمالية واليابان.
- أن ٣٥٠ من الجامعات الـــ ٥٠٠ أى بنسبة ٧٠% من الجامعات الأولى تقع في مجموعة الدول الثمان الأكثر تقدما والأكثر تأثيرا في العالم .

---

(١)[1] المرجع السابق مباشرة .

- أن دولتان صغيرتان مثل تايوان وهونج كونج لديها ١٠ جامعات من أفضل جامعات العالم.
- أن إسرائيل لديها وحدها ٧ جامعات من أفضل جامعات العالم
- إن العالم العربى والاسلامى قد خلى من القائمة باستثناء جامعة القاهرة فقط في مصر وكان المعيار الأساسي الذي اختيرت هذه الجامعة على أساسه هو حصول ثلاثة من خريجها على جائزة نوبل هم نجيب محفوظ ، محمد البرادعى ، ياسر عرفات فيما كانت حصتها في باقى المعايير الأخرى منخفضة وهو ما جعل درجاتها متدنية في التقييم
- إن هذا المعهد قد قام بإعداد هذا التقرير بهدف التعرف على الفجوة بين الجامعات الصينية والجامعات العالمية مرتفعة المستوى في كل من الأداء الاكاديميى والبحث العلمي وكذلك بهدف المساعدة في تقويم وترتيب الجامعات عبر ودول العالم المختلفة من خلال الأداء الاكايمى والبحث العلمى بكل منها

ويتضح من هذا العرض عن ترتيب جامعات العالم خلو جامعات العالم العربى بصفة عامه والجامعات المصرية في هذا الترتيب أي عدم (وجودها ضمن أفضل الجامعات الخمسمائة على مستوى العالم): وهنا وبالرغم من عدم اتفاقنا تماما علي تلك المعايير من حيث الشمولية – إلا أن ذلك يسبقة سؤال منطقي وهام وهو ما هي أسباب ذلك ؟

سوف تتضح الإجابة علي هذا التساؤل من خلال استعراض الجهود التي بذلت من اجل تطوير منظومة التعليم العالي في مصر ، وبمعني آخر مراحل التطوير التي بذلت من أجل تحسين جودة التعليم في مصر وتقييم النتائج التي ترتبت علي جهود كل مرحلة وهذا ماسنتناولة الآن عند حديثنا عن إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر.

٢- إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر :

قد يكون الحديث عن الادارة الحديثة في المؤسسات المصرية مفيـداً إذا امتد ليشمل المؤسسات الخدمية خاصة الصحة والتعليم باعتبارها أكثر الخدمات تأثيرا على البعد الثقافي والاجتماعي والصحي لأفراد المجتمع.

من هذا المنطلق سوف نتحدث عن كيفيـة الارتقـاء بمـستوى جـودة الخدمات التعليمية التي تقدمها مؤسات التعليم العالي في مصر، من خلال إدارة الجودة التي تشكلها ثقافة الجودة لدى القيادات التعليمية في تلك المؤسسات لتقييم مدى قدرة تلك المؤسسات على تحقيق معايير جودة الخدمات التعليمية التي تحقق منافع العملاء على اختلاف أنواعهم .

وفي بداية حديثنا عن جودة الخدمات التعليمية في مصر نستطيع القـول أنه قد مرت فترة طويلة دون أن تكون هناك رؤية واضحة لتطوير التعليم العالي في مصر تتمشي مع المتغيرات المستقبلية ، وقد ترتب علي ذلك عدم مواكبـة مخرجات التعليم العالي سواء بالنـسبة للخـريجيين أو الخـدمات الاستـشارية المختلفة وغيرها ، للتطـور فـي البيئـة المحليـة (التطـورات الاقتـصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجيا وغيرها) . هذا من ناحية ومن ناحية أخرى عدم قدرة مؤسسات التعليم العالي علي التكيف مع التحديات العالمية والنتيجـة المتوقعة لعدم وجود رسالة ورؤية استراتيجية لمؤسسات التعليم العالي في مصر خاصة بالنسبة للجامعات والمراكز البحثية والنتيجة الحتمية لذلك وجود فجوة بين الأداء الفعلي لهذه المؤسسات وبين المطلوب منها للمشاركة في تطوير وتنميـة الاقتصادر المصري .

إلا أن هذا الوضع يختلف تماما عما هو سائد في الدول الاخري – كما أوضحنا سلفا – حيث سارعت معظم دول العالم الي تطوير مؤسـسات التعلـيم العالي بها (الجامعات ومراكز البحوث العلمية) حتي تتواكب مـع التغيـرات والتحديات المحلية والعالمية. وقد اعتمدت في ذلك علـي اسـتراتيجية تطـوير

شاملة ومستمرة تم اعدادها في إطار منظومة إدارة الجودة – والتي ستكون موضع حديثنا في الوحدة التالية – مما ساهم في ارتقاء مستوي جودة الخدمات التعليمية بهذه المؤسسات ومن ثم احتلالها مراكز متقدمة في خريطة ترتيب جامعات العالم وقد تفاوت ترتيب مؤسسات التعليم العالي للدول المختلفة وفقا للجهود التي بذلتها كل دولة في مجال التطوير المستمر لمنظومة إدارة الجودة في الجامعات والمراكز البحثية .

وفي الوقت الذي احتلت فيه جامعات معظم دول العالم مراكز متفاوته في خريطة ترتيب جامعات العالم وفقا لتقييم جامعة شنغهاي السابق الاشارة اليه نجد أن تلك الخريطة قد خلت تقريبا من الجامعات العربية ومنها مصر .

وبالرغم من ذلك فإننا لا ننكر الجهود التي بذلتها الجامعات المصرية في مجال التطوير علي مر سنيين طويلة . ولكن لماذا لم يحقق هذا التطوير الأهداف المطلوبة منه ويضع تلك الجامعات في مصاف الجامعات العالمية، لعل السبب الرئيسي وراء ذلك إنما يتمثل في استراتيجية التطوير التي اعتمدت عليها تلك الجامعات والتي تتسم بالخصائص التالية :

- التطوير قصير الأجل .
- التطوير الجزئي أو التركيز علي بعض الجوانب دون الأخري .
- إعداد وتنفيذ تلك الاستراتيجية في غياب منظومة الادارة .
- اعتماد تلك الاستراتيجية علي تسويق ما يمكن انتاجه من الخدمات التعليمية المتعددة وليس العكس .

لقد حدث نحو الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية في كافة المؤسسات التعليمية، وقد اتخذت خطوات ايجابية في هذا الصدد. فقد قامت وزارة التعليم منذ فترة بوضع مجموعة من المعايير عن طريق لجان العاملين عليها وقد تمت للالتزام بها من قبل جميع الاطراف المعينة بالعلمية التعليمية في

المدارس المختلفة وخاصة المدرسين ، وقد أوضحت النتائج التطبيقية الالتـزام الحرفي بتلك الاجراءات التي يجب أن تتبع عند القيام بالعملية والتي – أطلـق عليها معايير جودة التعليم لكن هل حققت تلك المعايير التي طبقـت للارتقـاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية أم لا ؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تخرج عن مجال حديثنا الان حيـث إنهـا تحتاج إلى دراسة ميدانية تفصيلية ومتعمقة للتعرف على النتائج الحقيقـة لتلـك المحاولات. ولكن بصفة عامة هناك بعض المؤشرات التي تعطي انطباع بـأن تلك المحاولات في مجال إدارة الجودة على مستوى المدارس المختلفة لم تحقق النتائج المرجوة ومن تلك المؤشرات على سبيل المثال الكثافـة الطلابيـة فـي المدارس، عدم توافر المدرسين المتخصصين في تدريس المواد المختلفة، تفاقم ظاهرة الدروس الخصوصية، ارتفاع معدلات الغياب في المدارس وهكذا.

وإذا كنا قد أشرنا باختصارالى تجربة إدارة الجودة على مستوى وزارة التعليم إلا إننا سوف نتناولها بشيء من التفصيل على مستوى التعليم الجـامعي وبصفة خاصة في الجامعات الحكومية.

فقد أدرك المسئولون عن التعليم العالي في مصر في العقد الأخير مـن القرن الماضي أهمية تطوير مؤسسات التعليم العالي في إطار منظومة متكاملـة ومن ثم بذلت كثير من الجهود منذ تلك الفترة وحتي الآن من أجل تطوير التعليم العالي .

والآن ما هي تلك الجهود التي بذلت خلال تلك الفترة ؟ وما هي النتائج التي ترتبت عليها ؟

سوف نتولي الاجابة علي هذه التساؤلات من خلال الحديث عن مراحل تطوير التعليم العالي منذ نهاية العقد الأخير من القرن الماضي وحتـي العقـد الأول من القرن الحالي ، وقد أرتأينا أن نقسمها الي فترتين وقد أخترنـا تلـك الحقبة بالذات نظراً لأن تطوير التعليم في تلك الفترة اتسم بالجدية ووجود رغبة

حقيقية نحو تطوير التعليم العالي في إطار استراتيجية طويلة الأجل . وقد وجدنا أن الحديث عن جودة التعليم في تلك الفترة يكون أكثر تحديدا ووضوحاً إذا تـم تقسيم تلك الفترة علي مرحلتين الأولي منذ تشكيل لجنة قومية لتطـوير التعلـيم العالي في أكتوبر عام ١٩٩٨ أما الثانية تبدأ بعمل اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد والمعنية بموضوع الجودة – وهو موضوع حديثنا – فـي النـصف الأول من عام ٢٠٠٢ تقريبا وحتي بداية عمل الهيئةالقومية للاعتماد والجودة في نهاية عام ٢٠٠٧ .

وفيما يلي عرضا لجهود التطوير خلال المرحلتين السابقتين :

١/٢ المرحلة الأولي لتطوير التعليم العالي منـذ عـام ١٩٩٨ حـتي انعقـاد المـؤتمر القومي للتعليم العالي عام ٢٠٠٠ :

لقد أدرك المسئولون عن التعليم العالي في مصر – كما أوضحنا سلفا – لأهمية التطوير الشامل للتعليم العالي انطلاقاً من رؤية واضحة لمواكبة التحديات والمتغيرات المحلية والاقليمية والعالمية في كافة المجـالات العلميـة والتقنيـة والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما أدركوا أيضا أهميـة إجـراء دراسة واعية لطبيعة التأثيرات المتزايدة للعولمـة وعـصر المعرفـة وثـورة الاتصالات ، وما حدث من طفرات تقنية ومعرفية .

لذلك تم في أكتوبر ١٩٩٨ تشكيل لجنة قومية لتطوير التعليم الجـامعي والعالي برئاسة الاستاذ الدكتور وزير التعليم العالي والدولة للبحـث العلمـي ، أنبثق عنها ست لجان فرعية لدراسة المجالات التالية[١]

١- التطوير الهيكلي والتنوع .

٢- تطوير الأداء وتقييمه .

٣- تطوير نظم التعليم العالي .

٤- تطوير الدراسات العليا .

---

(١) وزارة التعليم العالي ، المؤتمر القومي للتعليم العالي ، وثيقة المؤتمر القومي للتعليم ، ١٣ – ١٤ فبراير ٢٠٠٠ صـ ١ – ٤ .

٥- الاقتصاديات والتمويل .

٦- مواءمة التعليم العالي لاحتياجات المجتمع .

وتمت الاستعانة بتقارير لجان القطاعات بالمجلس الأعلــي للجامعــات وتقرير ندوة " تطوير التعليم الجامعي والعالي " التي عقدت في يونيــو ١٩٩٩ بمشاركة خبراء البنك الدولي ، وحصاد جلسات الاستماع التــي شــارك فيهــا شخصيات عامة من المهتمين بالتعليم العالي، وممثلو اتحادات الطلاب والنقابات المهنية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومجموعة من الاعلامــين ورجــال الأعمال والاقتصاد .

وأسفرت الجهود السابقة عن وضع مشروع خطة استراتيجية للتطــوير الشامل لمنظومة التعليم العالي في مصر حتي سنة ٢٠١٧ طرحت مؤتمر قومي تحت رعاية رئيس الجمهوريــة يــومي ١٣ ، ١٤ فبرايــر ٢٠٠٠ لمناقــشتها وإقرارها .

وفي هذا الإطار صدر عن هذا المؤتمر وثيقة تضمنت اعلانا للمباديء وكذلك مجموعة من التوصيات الهامة لتطوير التعليم العالي في مصر كما أقــر المؤتمر أيضا الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي في مصر حتي ٢٠١٧ وكذلك مشروعات التطوير المصاحبة لها والبالغ عددها خمسة وعشرون مشروعا يتم تنفيذها علي ثلاث مراحل تتمثل في :

- خطة قصيرة الأجل ٢٠٠٠ – ٢٠٠٢ .
- خطة متوسطة الأجل ٢٠٠٠ – ٢٠٠٧ .
- خطة طويلة الأجل ٢٠٠٠ – ٢٠١٧ .

وفيما يلي عرضا مختصراً لهذه الوثيقة :

(١) المباديء الاستراتيجية للتطوير الشامل للتعليم الشامل في مصر .

إعلان المبادئ الأساسية التي تركز عليها الخطة الاستراتيجية للتطــوير الشامل للتعليم العالي في مصر والتي تتمثل في خمسة محاور أساسية :

(١/١) الاتفاق علي استراتيجية للتطوير الشامل للتعليم العالي في مصر .

(٢/١) الاتفاق علي أن تحقق هذه الاستراتيجية وظائف التعليم العالي .

(٣/١) الاتفاق علي الأهداف الاستراتيجية للتطوير .

(٤/١) الاتفاق علي المباديء الهادية للتطوير .

(٥/١) الاتفاق علي أسلوب التطوير الشامل والذي يقوم علـــي مـــشروعات مدروسة وذات قيمة مضافة عالية في المجالات المختلفة لمنظومـــة التعلـــيم العالي .

(٢) **التوصيات** :

انتهي المؤتمر القومي للتعليم العالي الي مجموعة من التوصيات تمثلت في أربعة عشر مجالا ، تناولت الجوانب التالية :

(١/٢) مجال التطوير التشريعي والهيكلي والبنية الأساسية للتعليم العالي .

(٢/٢) مجال تطوير أنماط جديدة للتعليم .

(٣/٢) مجال ضوابط إنشاء الكليات والمعاهد .

(٤/٢) مجال نظم قبول الطلاب ورعايتهم .

(٥/٢) مجال تطوير المناهج الدراسية والمحتوي العلمي للمقررات .

(٦/٢) مجال تطوير نظم وطرق التدريس والتعليم .

(٧/٢) مجال نظم الاختبارات .

(٨/٢) مجال الكتب والمذكرات وما يماثلها .

(٩/٢) مجال اختيار أعضاء هيئة التدريس .

(١٠/٢) مجال تنمية وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس .

(١١/٢) مجال تطوير المعاهد العليا والمعاهد الفنية المتوسطة .

(١٢/٢) مجال تطوير الدراسات العليا والبحوث .

(١٤/٢) مجال تمويل التعليم العالي .

(١٥/٢) مجال تطوير هياكل وتقنيات الادارة بمؤسسات التعليم العالي .

(٣) مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي :

تم إقرار الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي في مصر حتي عام ٢٠١٧ . وكذلك مشروعات التطوير المصاحبة لها ، وعلي أن تقسم هذه المشروعات وفقا لأولويات الحاجة إليها ، وتقدير نوعي للقيمة المضافة التي سيحققها كل مشروع وما يحدثه من تغيير ايجابي في منظومة التعليم العالي ، وتبلغ هذه المشروعات خمسة وعشرون مشروعاً [1].

(٤) التوصيات العامة الصادرة عن المؤتمر القومي في مجال ضوابط وآليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومشروعات التطوير :

(١/٤) إعداد خطة متكاملة لمشروعات التطوير تقسم الي مشروعات يتم تنفيذها في أمد قصير الأعوام الدراسية (٢٠٠١ / ٢٠٠٢) ومشروعات أخري تنفذ في فترة زمنية من ٢٠٠١ الي ٢٠٠٥ ومجموعة من المشروعات طويلة المدى تنفذ في الفترة من ٢٠٠١ الي ٢٠١٧ .

(٢/٤) استمرار اللجنة القومية الدائمة للتعليم العالي في الاشراف علي التنفيذ وتوجيه آلياته

(٣/٤) قيام اللجنة القومية الدائمة للتعليم العالي برئاسة السيد الأستاذ الدكتور الوزير بتكليف فريق عمل يتفرغ لادارة التغيير وتنفيذ الخطط والمشروعات المقترحة في توصيات المؤتمر القومي للتعليم العالي ، ويكون فريق العمل حلقة الاتصال بين المجلس الأعلي للتعليم العالي والمؤسسات التعليمية ويقوم بمهمة التخطيط والتنسيق والمتابعة لبرامج التغيير .

(٤/٤) الالتزام بجدول زمني للتنفيذ والاعلان عن هذا الالتزام بتحديد مدد التنفيذ وتوقيتات محددة بشكل قاطع .

(٥/٤) عقد مؤتمر قومي للتعليم العالي مرة كل عامين لمتابعة التنفيذ .

---

(١) أنظر ملحق رقم (٩) .

الإنجازات التي تحققت عقب إقرار وثيقة المؤتمر والخطة الاستراتيجية :

وبعد الانتهاء من إقرار وثيقة المؤتمر والخطة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي ، ما هي الانجازات التي تمت بالنسبة لمحتويات تلك الوثيقة خلال تلك المرحلة من مراحل تطوير التعليم العالي ؟

لقد تم خلال تلك الفترة وبعد إقرار الوثيقة مباشرة تحقيق الانجازات التالية :

١ـ) تحديد الجهات المسئولة عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتوصيات المؤتمر. وتمثلت هذه الجهات فيما يلي :

(١/١) اللجنة المنبثقة عن اللجنة القومية لتطوير التعليم العالي . هذا وقد عقدت اللجنة اجتماعها الأول يوم ٢٠٠٠/٣/١ بمقر أمانة المجلس الأعلى للجامعات حيث تدارست مجموعة المهام التي كلفت بها من قبل اللجنة القومية لتطوير التعليم الجامعي والعالي في اجتماعها بتاريخ ٢٠٠٠/٢/٢٨، حيث اتخذت اللجنة الخطوات التالية :

(١/١/١) قامت اللجنة التنفيذية بتشكيل مجموعات عمل من بين أعضاء اللجنة القومية لتطوير التعليم العالي واللجان الفرعية الست المنبثقة عنها تتولي كل مجموعة من المجموعات دراسة مشروع أو أكثر من المشروعات الخمسة والعشرين ، وتقديم اقتراح بتصور مبدئي لتنفيذه .

(٢/١/١) تم احالة المشروعات المعتمدة والبالغ عددها (٢٥) مشروعا والمصاحبة للخطة الاستراتيجية الي الجامعات لدراستها واختيار المشروعات التي تتناسب مع ظروف كل جامعة وذلك من خلال تشكيل مجموعات عمل تكلف بدراسة بعض هذه المشروعات ، وذلك في إطار ما هو متوفر لدي كل جامعة من كفاءات علمية متخصصة علي أن تخطر كل جامعة اللجنة التنفيذية بالمشروعات التي وقع الاختيار عليها والتي ستتولي

وضع آليات تنفيذها خلال أسبوع ، وأن ترفع كل جامعة تقريرها في هـذا الشأن الي اللجنة التنفيذية .

(٣/١/١) لم تستكمل اللجنة التقرير الجماعي للمشروعات كخطة متكاملـة ولكنها قامت بإجراءات المتابعة والتنسيق لكل مشروع من المشروعات من خلال المنسقين علي مستوي اللجان والجامعات .

(٤/١/١) تم وضع مخطط زمني عام مبدئي لتنفيذ المشروعات .

(٥/١/١) تم تحديد أولويات ومراحل التنفيذ في إطـار المراحـل الـثلاث الموضحة في المهام المكلفة بها من قبل اللجنة القومية .

(٢/١) علي مستوي المجلس الأعلي للجامعات .

تم عرض تقرير علي المجلس الأعلي للجامعات في اجتماعـه بتـاريخ ٢٠٠٠/٢/٢ تضمن ما يلي :

- النتائج التي أسفر عنها المؤتمر القومي للتعليم العالي الذي عقـد فـي الفترة من ١٣ – ٢٠٠٠/٢/١٤ :
  - الخطة الاستراتيجية ومشروعات التطوير .
  - وثيقة المؤتمر المتضمنة .
  - التوصيات .
- ما انتهت إليه اللجنة القومية للتعليم العـالي فـي اجتماعهـا بتـاريخ ٢٠٠٠/٢/٢٨ .
- ما انتهي إليه اجتماع اللجنة التنفيذية المنبثقة عن اللجنة القوميـة فـي اجتماعها بتاريخ ٢٠٠٠/٣/١ .
- وتم توزيع المشروعات علي الجامعات المختلفة لدراسة اقتراح تصور مبدئي لآليات التنفيذ لكل مشروع .

(٣/١) علي مستوي الجامعات .

تم وضع تصور لآليات تنفيذ مشروعات التطوير من خلال :

- إحالة مشروعات التطوير (ثلاثة وعشرون مشروعا) الي الجامعات علي ضوء ما تم الاتفاق عليه في اجتماع المجلس الأعلي للجامعات ، وقد قامت الجامعات بدورها بتحديد أسماء المنسقين علي مستوي كل جامعة ليكون حلقة الاتصال بين الجامعة وبين اللجنة التنفيذية .
- التعاون بين اللجنة ومنسقي الجامعات حيث عقدت لجان منسقي الجامعات لمشروعات التطوير المصاحبة للخطة الاستراتيجية أربعة اجتماعات بتواريخ ٢٠٠٠/٤/٩ - ٢٠٠٠/٣/٣٠ - ٢٠٠٠/٥/٢٤ - ٢٠٠٠/٦/١ .
- كما تم عقد ورشة عمل للمنسقين بتاريخ ٢٠٠٠/٥/١٠ بهدف وضع نموذج موحد لتنفيذ مشروعات التطوير ، ولقد تم الاتفاق علي الأخذ بنموذج تخطيط وإدارة المشروعات باستخدام طريقة (تسوب Zopp) كنموذج لوضع آليات تنفيذ مشروعات التطوير المصاحبة للخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي .
- قامت الجامعات بتطبيق اسلوب النظام المقترح علي المشروعات المحالة إليها وابلغت اللجنة التنفيذية بالاقتراحات .
- قامت لجنة منسقي الجامعات بمناقشة وإقرار مقترحات الجامعة لتنفيذ عدد (١٦) مشروعا من بين الـ (٢٣) مشروعا المحالة للجامعات .

(٤/١) خبراء البنك الدولي والمجموعة الأوربية بالاشتراك مع الخبراء المصريين :

قاموا بإعداد مجموعة من الدراسات والتقارير التي تم الاستفادة بها لتطوير التعليم في مصر ومن هذه التقارير علي سبيل المثال :

(١) تقرير بعنوان " إعادة تعريف التعليم العالي ، اتجاهات السياسة الجديدة والتجارب الحديثة في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية " إعداد الدكتور / الآن واجنر ممثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

(٢) تقرير بعنوان " عرض لتجربة البنك الدولي في إصلاح التعليم العالي " الممكن وغير الممكن . إعداد البروفسير / ماري أورور كي مدير التعليم بالبنك الدولي .

(٣) تقرير بعنوان " تمويل التعليم العالي والتجارب الدولية وما يمكن الاستفادة منها " إعداد البروفسير / نيكولاس بار استاذ الاقتصاد بمدرسة لندن للاقتصاد .

(٤) تقرير بعنوان " نحو قرارات استراتيجية عن الجودة ومتطلباتها في التعليم العالي " إعداد البروفسير / اليان الخواص الاستاذة بجامعة كاليفورنيا .

(٥) تقرير بعنوان " المستقبل الآن " إعداد البروفسير / ارثر ليفين عميد كلية المعلمين بجامعة كاليفورنيا .

(٢) تحديد المشروعات ذات الأولوية وتوفير مصادر التمويل لها :

(١/٢) تحديد المشروعات ذات الأولوية وإدراجها في الخطة الخمسية للدولة.

- في هذا الاطار تم تحديد المشروعات المستقبلية ذات الأولوية خلال الخمس سنوات القادمة والتكلفة المتوقعة لتنفيذها وأحيلت الي وزارة التخطيط[1].
- تم عرض مذكرة وزارة التخطيط بالمشروعات ذات الأولوية علي مجلس الوزراء في اجتماعه بتاريخ ٢٢/١١/٢٠٠٠ حيث وافق المجلس علي إدراج مشروع تطوير التعليم العالي بالخطة الخمسية الحالية

(١) أنظر ملحق رقم (١٠) .

١٩٩٧ / ٢٠٠٢ لوزارة التعليم العالي بتكلفة كلية تقدر بنحو ٧٢٠ مليون جنية .

- وقد أحيط المجلس الأعلي للجامعات في اجتماعة بتاريخ ٢٠٠٠/١١/٣٠ علما بقرار مجلس الوزراء في هذا الشأن .

(٢/٢) اقتراح إنشاء صندوق لتطوير التعليم العالي .

في ضوء ما قررته الدولة من الاتجاه الي إنشاء صندوق لتطوير وتحديث التعليم العالي تموله بعض المؤسسات المالية العربية وبعض الجهات المانحة الي جانب الحكومة المصرية للاسهام في تمويل مشروعات التطوير وتحقيق النهضة المنشودة لهذا القطاع الحيوي من قطاعات التنمية علي أرض مصر .

ولقد تم إعداد تصور مبدئي لانشاء صندوق تطوير التعليم العالي في مصر من حيث أهدافه وأغراضة ، وكذلك صور الدعم الذي سيقوم بتقديمها وكذلك أيضا الجهات المستفيدة من خدماته والمصادر المقترحة لتمويل الصندوق

تم رفع مذكرة للعرض علي السيد الاستاذ الدكتور رئيس مجلس الوزراء في هذا الشأن .

(٣/٢) صندوق دعم البعثات الخارجية وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس .

وهذا الصندوق تجري دراسة لانشائة بالتعاون مع بعض الدول الأجنبية وبعض الدول العربية وتخصيص عائدات الودائع المقدمة إليه للانفاق علي البعثات الخارجية خارج إطار خطة البعثات لتأهيل اعداد إضافية من المعيدين والمدرسين المساعدين ، وكذلك رفع قدرات السادة أعضاء هيئة التدريس .

(٤/٢) الحزمة التمويلية الأولي التي تم الاتفاق عليها (التوقيع بالأحرف الأولي مع البنك الدولي) .

في إطار توفير الاعتمادات المالية المطلوبة لبدء التنفيذ وخاصة فيما يتعلق بالمكون الأجنبي ، فقد قامت إدارة التعاون الدولي بوزارة الخارجية بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي والوزارات المختصة بالتوقيع بالأحرف الأولي علي مسودة قرض من البنك الدولي للانشاء والتعمير قدرة ٥٠ مليون دولار بالاضافة الي ١٠ مليون دولار تمثل مساهمة الحكومة المصرية في المشروع وذلك لتمويل المرحلة الأولي من مشروعات التطوير الخاصة بتطوير وزيادة كفاءة التنمية الأساسية لمؤسسات التعليم العالي في مصر ولضمان الجودة والأداء وتطوير المعاهد الفنية المتوسطة وذلك في إطار المشروعات ذات الأولوية التي أقرتها وزارة التخطيط .

كما تم الاتفاق أيضا مع البنك الدولي علي تحويل ١٠ مليون وحدة سحب خاصة (حوالي ١٣ مليون دولار) من القرض الممنوح لوزارة التربية والتعليم الي وزارة التعليم العالي لتطوير كليات التربية بالجامعات .

هذا وقد تم الاتفاق علي المشروعات ذات الأولية طبقا لما تم الاتفاق عليه في مشروع القرض[١].

(١)تم وضع خطة تنفيذ المشروعات ذات الأولوية المعتمدة والتي تم توفير مصادر تمويل لها .

وقد تضمنت تلك الخطة المحاور التالية :

المحور الأول : المؤسسات واللجان المنوط بها تطوير التعليم العالي في منظومة وزارة التعليم العالي وتتحمل مسئولية في تطوير التعليم العالي وتمويل مشروعاته .

---

(١) أنظر ملحق رقم (١١) .

المحور الثاني : الهيئات والوحدات المؤهلة لادارة مشروعات التطوير من واقع سابق خبرتها في هذا المجال .

المحور الثالث : ويقوم هذا المحور علي ضرورة تحقيق الربط والتنسيق بين المؤسسات التي تتولي رسم السياسات لتطوير وتقييم مراحل تنفيذ مشروعاته المختلفة وبين الوحدات القائمة بإدارة هذه المشروعات بما يضمن تحقيق أهداف برامج التطوير .

(٤) تم اتخاذ الخطوات المطلوبة لاستكمال تمويل المشروعات ذات الأولوية والمقومات اللازم إنشاؤها لضمان مصادر مستقرة لتمويل مشروعات التطوير الاستراتيجية وتتضمن تلك الخطوات :

(٤/١) استكمال المفاوضات والمناقشات مع وزارة التخطيط وإدارة التعاون الدولي بوزارة الخارجية والدول والجهات المانحة لتوفير باقي تمويل مشروعات التطوير ذات الأولوية والمدرجة في الخطة الخمسية والمقرر تنفيذها في ٢٠٠٢ حتي ٢٠٠٧.[1]

وتشمل الموارد المالية المطلوبة حوالي :

٢٥ مليون دولار .

٢٨٨ مليون جنية مصري .

وذلك لاستكمال المتطلبات التمويلية (٧٢٠ مليون جنيه) التي تم إقرارها من قبل مجلس الوزراء عند الموافقة علي إدراج المشروعات ذات الأولوية في الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في الخطة الخمسية للدولة وقد اقترح في هذا الشأن أن يتم عقد اجتماع مع السيد وزير التخطيط .

(٤/٢) استكمال الاجراءات التشريعية لانشاء صندوق تمويل التعليم العالي وبدء عمله .

---

[1] أنظر الملحق رقم (١٢) .

(٣/٤) استكمال الاتفاقيات الخاصة بصندوق دعم البعثات الحكومية ورفع قدرات أعضاء هيئة التدريس .

تحليل وتقييم انجازات المرحلة الأولي لتطوير التعليم العالي :

بعد استعراض أهم الانجازات التي تمت في تلك المرحلة لتطوير التعليم العالي ، يبرز تساؤل هام حول : ما هي الاضافة الحقيقية لتطوير التعليم العالي في تلك المرحلة ؟

لا يستطيع أي محلل أن ينكر قيمة الجهود التي بُذلت في تلك المرحلة والتي تمثل بداية حقيقية ومنطقية [1]للتطوير المخطط . وتمثلت مخرجات تلك المرحلة في تحديد المحاور التالية :

- تشخيص وتحليل الأوضاع الداخلية للجامعات المصرية والتحديات الخارجية التي تواجهها وقد تم ذلك من خلال البحوث والدراسات التي نوقشت في المؤتمر وورش العمل التي تمت علي هامش هذا المؤتمر علي مستوي الكليات والجامعات المختلفة .
- تحديد مجالات التطوير المختلفة ، وقد تم ترجمة تلك المجالات في شكل مشروعات تطوير والتي بدأت بـ ٢٥ مشروعا ثم نوقشت علي مستوى المجلس الأعلي للجامعات وخفضت الي ثلاثة وعشرون ثم اختيار المشروعات المستقبلية ذات الأولية خلال الخمس سنوات القادمة وقد بلغت عشرة مشروعا ثم خفضت الي ست مشروعات .
- تم تحديد آليات تنفيذ تلك المشروعات الست والتي تتمثل في :
  - الجهات المسئولة عن التنفيذ والاشراف والرقابة .
  - حجم ومصادر التمويل اللازم لكل مشروع من تلك المشروعات .
  - البرامج الزمنية لتنفيذ تلك المشروعات خلال السنوات الخمس .

---

(١) لقد شارك المؤلف في بعض أعمال تلك المرحلة عندما كان يشغل منصب رئيس جامعة المنوفية حتي نهاية يوليو عام ٢٠٠٠ .

علي ضوء ما تقدم فإن جهود تلك المرحلة قد ركزت بالدرجة الأولي علي البعد التخطيطي للتطوير وتوثيق كافة آليات خطط التطوير في وثائق محددة تساهم كموجه للأجهزة المسئولة عن تنفيذ تلك الخطط .

وهنا قد يتساءل البعض عن : **ما مدي نجاح تلك المرحلة من مراحل تطوير التعليم العالي في تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التطوير ؟**

إن الحكم علي جهود التطوير التي تمت في تلك المرحلة لا يتم بمجرد استعراض مخرجات تلك المرحلة ولكن الحكم علي جودة تلك المخرجات لا يتم إلا من خلال الاجابة علي التساؤلات التالية :

- هل تم تقييم آليات خطط التطوير المختلفة علي ضوء معايير جودة كل آلية علي حدة ؟ مثلا هل تمت عملية التشخيص والتحليل للاوضاع الداخلية والخارجية والتوصل الي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في إطار الأسس العلمية المتعارف عليها ؟
- هل تم تصميم مشروعات التطوير المختلفة في إطار نتائج التحليل السابقة ؟
- هل تم التخطيط لتنفيذ كل مشروع وفقا لمجموعة من معايير جودة كل مشروع ؟ مثلا هل تم التخطيط لتنفيذ مشروع الجودة والاعتماد طبقا لمنظومة إدارة الجودة من المنظور الاداري .

لا شك أنه من الصعب الاجابة علي تلك التساؤلات قبل الحديث عن كيفية التنفيذ لتلك المشروعات وخاصة مشروع الجودة والاعتماد وهو موضوع حديثنا . ربما تكون عملية التخطيط للتطوير أحد الأسباب الرئيسية في فشل تنفيذ تلك الخطط ، ولكن هناك أسباب أخري بعضها مرتبط بالتنظيم وتحديد الأدوار والعلاقات التنظيمية للقائمين بالتنفيذ والرقابة ، وقد تكون لأسباب مرتبطة بتحفيز وتشجيع القائمين علي التنفيذ وقد تكون لأسباب مرتبطة بآليات الرقابة والمتابعة

واتخاذ القرارات الملائمة لغلق الفجوات بين الأداء المستهدف والفعلي . لــذلك سوف نرجيء الحكم علي مستوي جودة أداء تلك المرحلـــة لحـــين اســـتعراض جهود المرحلة الثانية من مراحل التطوير .

٢/٢ المرحلة الثانية : مرحلة وضع مشروعات التطوير ـ مشروع الجودة والاعتماد ـ موضع التنفيذ .

لقد بدأت تلك المرحلة بعد تخفيض المشروعات المستقبلية الـــي ســـتة مشروعات وتم تحديد تلك المشروعات بصفة نهائية واعطائها الأوليـــة ، وثـــم تحويلها من خلال قرض من البنك الدولي الذي تم الحصول عليه بموجب اتفاقية موقعة من قبل الحكومة المصرية والبنك الدولي .

وتتمثل هذه المشروعات الست فيما يلي[1] :

١- مشروع ضمان الجودة والاعتماد Quality Assurance and Accreditation Project (Q A A P) .

٢- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الادارية Faculties Leadership Development Project (FLDP) المؤتمر القومي للتطوير .

٣- مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Information and Communication Technology Project (ICTP) .

٤- مشروع تطوير كليات التربية Faculties Of Education Enhancement Project (EOEEP) .

٥- مشروع تطوير الكليات التكنولوجية Egyptian Technical Colleges Project ETCP .

٦- مشروع صندوق تمويل المشروعات Higher Education Enhancement Project Fund (HEEPF) .

---

(1) إتفاقية رقم ٤٦٥٨ E . G بتاريخ ابريل ٢٠٠

ولما كان حديثنا ينصب أساساً علي إدارة الجودة ، فإننا سوف نتحدث عن المشروع الأول (مشروع ضمان الجودة والاعتماد QAAP) وتم تفعيل هذا المشروع عن طريق تشكيل لجنة قومية أطلق عليها باللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد .

ما هي مكونات هذا المشروع ؟ ومن المسئول عن تنفيذه ؟ وما هي اجراءات تنفيذه؟ وما هو مقف تنفيذه حتى الآن؟ ثم أخيراً ما هي أهم مخرجات أو نتائج التنفيذ؟

قبل الإجابة على تلك التساؤلات تجدر الاشارة أولا إلى أن مرحلة ضمان الجودة قد سارت في اتجاهين :

الاتجاه الأول : فهو إتجاه غير رسمي حيث تزامنت مع عملية التخطيط للتطوير العالي وجود جهود غير رسمية لتطوير إدارة الجامعات المصرية. وقد تمثلت تللك الجهود في قيام هيئة فولبرت الامريكية بتمويل بعض مشروعات تطوير التعليم العالي عن طريق اختبار ست كليات رائدة على مستوى الجمهورية لاجراء يسمى بشروعات الدراسة الذاتية self-study وخصصت لها ميزانية بلغت نصف مليون جينه وتمثلت هذه الكليات في ثلاث كليات في جامعة القاهرة هى كليات الزراعة والاقتصاد والعلوم السياسية والطب البيطري، واثنان من جامعة أسيوط هما كلية الهندسة والعلوم وكلية واحدة بجامعة المنوفية وهى كلية التجارة.(1)

(1) انظر المحاور الأساسية للدراسة الذاتية والتي تتبلور في البرنامج الزمني لتنفيذ تلك الدراسة في إحدي الكليات التي اختيرت لهذا الغرض ملحق رقم (١٣)

الاتجاه الثاني : وهو الاتجاة الرسمي من خلال مشروعات ضمان الجودة والاعتماد والذي يعتبر أحد المشروعات الست لتطوير منظومة التعليم العالي في مصـــر والتي انبثقت من المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي السابق الاشارة إليه .

ويتمثل هذا الاتجاه الرسمي في إدارة الجودة فيتمثل في: المشروعات الست السابق الاشارة اليها والتي أسندت إدارة كل مشروع إلي لجنة قومية National committee

ما هو موقف تنفيذ تلك المشروعات ؟

لقد انتهى العمل في بعض هذه المشوعات، وتقوم كل جامعة حالياً بتحمل النصيب الاكبرالتمويل ذاتيا تحقيقاً لاستمرارية عمليات تطوير الجودة في المجالات التي تغطيها .

أما بالنسبة لمشروع ضمان الجودة والاعتماد Quality Assurance and Accreditation Project (QAAp) وهوموضوع حديثنا فقد أسندت الدراسة إلى هيئة قومية يطلق عليها اللجنة القومية لتوكيد الجودة والاعتماد Quality Assurance and Accreditation Committee والتي حل محلها اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد والتي صدر قرار جمهوري بتشكيلها وبتبعيتها لمجلس الوزراء [1] .

هذا وقد تمثلت مهام تلك اللجنة في ذلك الوقت فيما يلي :

- الإعداد لإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد
- مساعدة مؤسسات التعليم العالي في انشاء وتطبيق نظم تقييم الاداء والجودة من خلال إعداد دليل إرشادي (وسوف نتحدث عنه بالتفصيل فيما بعد)

---

(1) انظر القرار الجمهوري ، الملحق رقم (١٤)

- المساهمة في وضع الضوابط والمعايير القياسية لاعتماد الدراسة والمؤسسات التعليمية في مصر طبقاً للمعايير الدولية.

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فقد أشرفت اللجنة على تصميم وتنفيذ عدة مشروعات فرعية ضمن محتويات مشروع ضمان الجودة والاعتماد على مستوى الجامعات والكليات ومن أبرز تلك المشروعات:

- مشروع الخطة الاستراتيجية لضمان الجودة
- مشروع مركز ضمان الجودة
- مشروع التطوير بالمشاركة
- مشروع نظام ضمان الجودة الداخلي
- مشروع المعايير الاكاديمية

وقد تم البدء في تنفيذ هذه المشروعات في غالبية الجامعات باستثناء المشروع الاخير والذي انتقلت مهمة تنفيذه إلى الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد .

هذا ومن بين الانجازات البارزة للجنة هو اعداد دليل ارشادي اجرائي يغطي المشروعات السابقة.

بمعنى آخر ركزت اللجنة في إدارة جودة الخدمات التعليمية علي إعداد دليل إجرائي طبقا لنظام المواصفات العالمية ISO يتضمن كافة محاور العملية التعليمية .

ما هي محتويات هذا الدليل

تضمن هذا الدليل المحتويات التالية[١] :

الجزء الأول : تضمن هذا الجزء أغراض الدليل وكيفية استخدامه ، حيث يقدم هذا الدليل وصفاً شاملا لعمليات وطرق ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي في مصر بالاضافة الي إرشادات ونماذج وذلك لاحاطة كل المعنيين بتنفيذ أنشطة التعليم العالي بشكل مباشر أو غير مباشر وأيضا لدعم خطوات التحسين المستمر للتعليم العالي، يسترشد الدليل بأفضل الممارسات المتبعة في مصر وفي بلاد العالم الاخري .

ويركز الدليل في المقدمة علي الدور المحكم والمنهجي الذي يمكن أن تلعبه عمليات ضمان الجودة الدقيقة في إعطاء الثقة لكل من له اهتمام شرعي بالتعليم العالي ونظم ضمان الجودة به، ومن المستفيدين المعنيين: مؤسسات التعليم العالي، والطلاب الحاليين والمتوقعين مستقبلا، والخريجين حديثي التخرج وقدامي الخريجين ، والرعاة والمنظمات التمويلية، والجهات التوظيفية للخريجين ، والمشاركين في الخدمات المجتمعية ، والمجتمع بأسره ويستهدف هذا الدليل أن يكون المرجع القياسي للاساليب المستخدمة وأن يكون نقطة مرجعية لكل من له ارتباط بهذه العمليات والأساليب، كما أنه يمثل نقطة البداية للجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، والمسماة فيما بعد بالهيئة، لتتمكن من خلاله من تطوير مجموعة المعايير وإجراءات التشغيل الخاصة بها تفصيليا.

الجزء الثاني : ويقدم نظرة عامة علي عمليات ضمان الجودة والاعتماد عليها في التعليم العالي في مصر ، حيث يشمل توضيح لدور اللجنة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وكذلك توضيح الفترة الانتقالية التي يتم

---

[١] دليل الجودة والاعتماد ، مرجع سبق ذكرة .

خلالها مساعدة المؤسسات علي تطوير نظم ضمان الجودة وعلي تحسين المعايير الاكاديمية وجـــــودة فرص التعليم .

كما يستعرض هذا الجزء أيضا المحاور الأساسية التالية :

- السمات الرئيسية لعملية ضمان الجودة والاعتماد .
- إطار العمل التقويمي .
- مراجعة النظراء (المراجعات الخارجية)
- تطوير الدليل الارشادي والمعايير المرجعية القومية .
- نظام التطوير بالمشاركة أثناء الفترات الانتقالية .
- الاعتماد، كمفتاح للوصول إلى الجودة الشاملة وكحافز للمؤسسات التعليمية للتوسع في العمليات التعليمية المتكاملة وفي تطبيق نظم الجودة

أما الجزء الثالث : فيحتوي علي تطوير نظم ضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، حيث يستعرض السياق العام الذي يتم من خلاله تشجيع المؤسسات علي تطوير أنظمتها الداخلية لضمان الجودة كما يقوم بتعريف النظم، ويعطي مقدمة عن الدليل الارشادي التفصيلي والنماذج المتاحة في ملاحق الدليل وأخيرا يعرض منهجا لتطوير هذه النظم ويمكن للمؤسسات التي مازال تخطو خطواتها الأولي في مجال هذا التطوير أن تطبقه في الفترة الانتقالية .

أما الجزء الرابع فإنه يتناول بالشرح عمليات التطوير بالمشاركة والتي تتم أثناء الفترة الانتقالية ، ومن ثم فإن هذا الجزء يغطي المحاور التالية:

- أغراض ومخرجات عمليات التطوير بالمشاركة .
- الدليل الإرشادي عن إجراء التطوير بالمشاركة .

- إطار العمل التقويمي (حيث يتبع النشاط الأكاديمي وأنشطة ضمان الجودة نفس النسق الهيكلي الخاص بنماذج التقارير السنوية للتقويم الذاتي والاعتماد وفقا للملحق ٦ المشار اليه في الملاحق) .
- الدليل الإرشادي عن إعداد تقارير المخرجات : الاحكام .
- التطوير بالمشاركة أثناء المرحلة الانتقالية .

يخصص الجزء الخامس للحديث عن نظام الاعتماد ويستعرض هذا الجزء ، الي جانب بعض الارشادات للملحق ١٦ ، الضوابط اللازمة للاعتماد كما يقدم ارشادات لمراجعات الاعتماد ويوضح الاجراءات اللازمة لعمليات الاعتماد وإعادة الاعتماد ويحدد الترتيبات اللازمة للتقييم المستمر وتحسين الأساليب المنشورة .

ويعد الاعتماد بمثابة الاعتراف الذي تمنحه الهيئة للمؤسسة التي تستطيع اثبات أن برامجها تستوفي معايير مقبولة وأنها لديها أنظمة فعالة قائمة لضمان الجودة والتحسين المستمر لأنشطتها الاكاديمية وفقا للضوابط المنشورة بواسطة اللجنة. ويتضمن هذا الجزء المحاور التالية :

- النطاق : حيث تشتمل عملية الاعتماد علي أنشطة أكاديمية أساسية لكل المؤسسات وهي ، البرامج التعليمية والأبحاث والأنشطة العلمية الأخري والمشاركة الاجتماعية .
- العناصر الأساسية لعملية الاعتماد .
- ضوابط الاعتماد .
- النقاط المرجعية الأساسية (المناظرة المرجعية)
- الدليل الإرشادي لإجراء مراجعات الاعتماد .
- إطار العمل للتقويم .

- الآليات المتاحة للمؤسسات (مواصفات ، تقارير البرامج والمقررات ، وتقارير التقويم الذاتي السنوية ، وتقرير مراجعة استراتيجية كل خمس سنوات ، أدلة داعمة للتقارير) .
- التخطيط للزيارات الميدانية .
- الزيارات التمهيدية .
- تنظيم الزيارات الميدانية الخاصة بالاعتماد .
- الاحكام (الحكم علي مدي استيفاء الضوابط) .
- تقرير الاعتماد .
- ترتيبات التحسينات الاضافية .
- عملية اتخاذ القرار بالاعتماد بواسطة الهيئة .
- الترتيبات لاعادة الاعتماد .
- نشر ملخص النتائج والممارسات الجيدة .
- مراقبة وتقويم عملية الاعتماد .

الجزء السادس وقد تضمن النماذج الأساسية لعملية الجودة [1]

٣/٢ الانخراط في إدارة الجودة من منظور إجرائي في إطار الاتجاه الرسمي :

باستثناء الكليات الست الرائدة والتي قامت بعمل مايسمى بالدارسة الذاتية باعتبارها نقطة البداية للانخراط في عملية ضمان الجودة والاعتماد، فإن الخطوات لبقية الكليات والتي قامت بتنفيذ مشروعتها في ظل اشراف اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد تتمثل فيما يلي:

---

[1] انظر الملحق رقم (١٥)

١- تقوم الكلية بالتقدم لصندوق تدعيم التعليم العالي HEEPH للحصول على منحة لتمويل مشروع نظام ضمان الجودة الداخلي Internal Quality Assurance system حيث تقوم لجنة فنية بمراجعة المشروع وإبداء بعض الملاحظات، وفي حالة استيفائها تتم الموافقة على تمويل المشروع والذي يبلغ موازنته ١٥٠٠٠٠جنية كحد أقصى، بينما تبلغ المدة الزمنية لتنفيذه ثمانية عشر شهرا.

٢- تتمثل أهم جوانب المشروع فيما يلي [1]:

- نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- عناصر ضمان الجودة وإدارة الجودة على المستوى التشغيلي
- الوثائق الخاصة بمواصفات المقدرات والبرامج.
- الوثائق الخاصة بالانجازات العلمية والبحثية لاعضاء هيئة التدريس
- إدارة المعلومات وتحليل البيانات.
- نظام التقارير والاتصالات
- أنظمة الامتحانات وتقييم العملية التعليمية.
- أنظمة الدعم الطلابي.
- نظام الادارة بالكلية
- وسائل تدعيم الاستمرارية Sustainability Requirements

٣- بعد الانتهاء من تنفيذ المشروع يتم الاتصال باللجنة القومية لتحديد موعد لزيارة الكلية وتسمى اللجنة المشكلة لقياس مدى التقدم في مشروع الجودة بالنظراء المراجعين Peer Reviewers

---

(1) انظر الملحق رقم (١٦) الخاص بمشروع إنشاء نظام توكيد الجودة الداخلي المقدم من كلية التجارة جامعة أسيوط .

٤- يقوم بعض أعضاء اللجنة بزيارة تمهيدية Pre-Visit للكلية للتعرف على مدى استعدادها للزيارة وتوفيرها للتسهيلات اللازمة لانجاح مهمتها وكذلك الاتفاق على جدول الزيارة.

٥- تقوم الكلية بتعيين منسق للزيارة Facilitator والذي يمثل حلقة الوصل بين إدارة الكلية وأعضاء اللجنة، كما يقوم بنقل التوجيهات الارشادية ونقاط التقييم وتفسير الدليل الارشادي لادارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الاقسام بما يضمن تحقيق الزيارة لاهدافها.

٦- يقوم أعضاء اللجنة في الموعد المحدد بزيارة هذه الكلية لفترة تمتد ما بين ثلاثة الي أربعة أيام عمل، يتم فيها عمل مراجعة وثائقية وزيارات ميدانية للقائمات الدراسية والمعامل، وعقد لقاءات مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الاقسام وبعض فئات المجتمع، وتسمى هذه المرحلة بالتطوير بالمشاركة Developmental Engagement حيث تعلن الكلية عن البدء الفعلي للانخراط في عملية ضمان الجودة بهدف الوصول إلى الاعتماد.

٧- يقوم فريق الزيارة في النهاية بعرض تقييم مبدئي – شفهياً لمدى تقدم الكلية في مجال ضمان الجودة، ويعتمد الفريق في إعداد هذا التقرير علي نماذج التقييم التي تعدها الكلية لهذا الفريق[1] ويتناول هذا التقرير العناصر التالية :

١/٧ المعايير الأكاديمية Academic Standards

- مدى وضوح الأهداف والمخرجات التعليمية للبرامج والرات المختلفة
- مدى التوافق بين محتويات البرامج وتوقعات الجهات ذات العلاقة.

---

[1] انظر الملحق رقم (١٧) والخاص بقائمة استقصاء تعدها الكلية للتعرف علي مدي التقدم في تحقيق خطة الاعتماد وملحق رقم (١٨) والخاص بقائمة استقصاء للتعرف علي آراء الطلاب في أعضاء هيئة التدريس .

- فرص التدريب والتطوير الطلابي
- مدى استجابة البرامج لحاجة سوق العمل.

٢/٧ تصميم البرامج والخطط الدراسية Curriculum Design

- مدى ملائمة البرامج للمسارات الوظيفية للطلاب.
- حداثة الموضوعات وشموليتها
- الجوانب العلمية أو التطبيقية للبرامج
- الخطط الدراسية والعبء التدريسي والبحثي.

٣/٧ أساليب التقييم لأداء الطلابي Student Assessment

- وسائل وأدوات التقييم المستخدمة.
- أنظمة الامتحانات
- علاقة أنظمة التقييم بأهداف البرامج والقدرات
- أساليب تصميم فئات التقدير Grading
- مدى استخدام لجان الممتحنين/ الممتحن الخارجي

٤/٧ الانجازات الطلابية Student Achievenments

- مدى التقدم في الاداء الطلابي.
- نسب النجاح وتوزيعات التقديرات.
- معدلات الحفاظ على الطلاب ونسب التسرب.
- مقارنة النجازات وفقا للبرامج المختلفة (المحاسبة- إدارة تأمين)

٥/٧ جودة الفرص التعليمية Quality of learning opportunities

- أساليب وتكنولوجيا التدريس
- وجهات نظر الطلاب في جودة العملية التعليمية
- المواد المساعدة للعملية التعليمية.

- مساعدة الطلاب ذات القدرات أو الاحتياجات الخاصة

٦/٧ أنظمة الدعم الطلابي Student Support Systems

- أنظمة الالتحاق و التسجيل
- أنظمة الدعم الاكاديمي
- الساعات المكتبية
- الاشراف و التوجية الطلابي
- المواد الاعلامية عن البرامج.....الخ

٧/٧ المواد التعليمية Learning Resources

- مدى كفاية أعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة
- الخدمات المكتبية
- مختبرات الحاسب و اللغات
- القائمات الدراسية
- المساعدات التعليمية.....الخ

٨/٧ البحوث والدراسات العليا Post graduate Studies and Research

- مدى وجود خطط بحثية مكتوبة
- مدى التكامل و التنسيق بين خططالاقسام العلمية
- معايير تقييم الابحاث.
- مدى ملاحقة التطور في مجالات التخصص.
- مصادر تمويل خطط البحث العلمي.
- نطاق البرامج وتنوعها.
- النشر العلمي.

- الاشراف على الرسائل العلمية.........الخ

٩/٧ المساهمة المجتمعية Community Involvement

- مدى وجود وحدة متخصصة في خدمة المجتمع.
- الخدمات المو جهة للمجتمع المحلي والقومي.
- وجهات نظر المستفيدين من فئات المجتمع.
- مدى المشاركة في تقييم وتطوير البرامج والخطط.
- مدى وجود خطط واستراتيجيات معلنة لخدمة المجتمع.

١٠/٧ كفاءة الإدارة Governance and Administration

- مدى وجود رسائل مكتوبة بالكلية.
- الهيكل التنظيمي.
- اساليب اختيار القيادات.
- فعالية السياسات والانظمة والممارسات.
- الاتجاهات نحو التطوير والتحديث.
- الاولويات والاستجابة للاحتياجات المستحدثة.
- نشر ثقافة الجودة.

٨- يقوم أعضاء اللجنة بإرسال التقرير النهائي عن الزيارة خلال ثلاثة أشهر من تاريخ انتهاء الزيارة إلى رئيس الجامعة ومنها لعميد الكلية

٩- يقوم عميد الكلية بعرض التقرير على مجلس الكلية بغرض الاعلام واستكشاف مجالات القوة والضعف في أداء الكلية من منظور الجودة

١٠- يتم تكليف وحدة الجودة بالمشاركة مع الاقسام المختلفة بالكلية بعمل خطة عمل تنفيذية لمتابعة التقدم بعمل خطة عمل تنفيذية لمتابعة التقدم في مجال الجودة

١١- يتم استدعاء النظراء المراجعين مرة أخرى وبعد أن تتأكد إدارة الكلية من وجود تقدم ملموس في مجال ضمان الجودة

١٢- تستمر الزيارات لمتابعة التحسين المستمر في مجالات وأبعاد التقييم السابقة، حتى تعلن اللجنة عن توافر مقومات الاعتماد لدى الكلية

١٣- تتولى الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد مساعدة الكلية في عملية التأهيل والتقدم للحصول على الاعتماد

وتجدر الإشارة إلي أنه حتى الان لم تحظ أي كلية او جامعة على الاعتماد سواء المحلي أو العالمي حتى الآن.

وهذا وبانتهاء الخطوة السابقة يكون قد انتهى مشروع نظام الجودة الداخلي، كما أن الخطوة العاشرة تمثل البداية الحقيقية لمشروع التطوير بالمشاركة.

٢/٤ الجوانب التنظيمية لبرنامج الجودة والاعتماد:

استوجب برنامج الجودة والاعتماد ضرورة إجراء تعديلات تنظيمية تتم على مراحل مختلفة يتم تنفيذ كل مرحلة وفق تطوير ثقافة الجودة بالمؤسسات التعليمية. وقد بدأت بالفعل المرحلة الاولى بانشاء وحدات الجودة على مستوى الكليات التي تم اختيارها للبدء في إعداد الدراسة الذاتية كأولى مراحل برنامج الجودة من أجل الاعتماد، ثم تم إنشاء مراكز للجودة على مستوى كل جامعة للتنسيق بين وحدات الجامعة على مستوى الكليات ولتكون موجهة لهم في الانشطة التي تمارس داخل الكلية لتكون ضماناً لتحسين الجودة اللازمة لعملية الاعتماد

وأخيرا تم إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد للاشراف على جميع الوحدات الخاصة بالجودة على مستوى جميع المؤسسات التعليميـــة فـــي مصر.

٣- النمط الثقافي لادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر:

يتضح لنا من العرض السابق أن ممارسة إدارة الجودة فـــي مؤســـسات التعليم العالي، ولبدة ثقافة الجودة لدى معظم القائمين علـــى تحـــسين وتطـــوير منظومة التعليم العالي وتتمثل في غلبة نمط الادارة الهرمية والتي تركز علـــى قوالب واشكال العمل أكثر من مضمون العمل (نظام العمل أهم من العمل ذاته) والتي تتسم بالخصائص التالية :

- التوجه بالتحسين والتطوير من الداخل بغض النظر عن مدى ملائمة التطوير لتحقيق منافع العملاء الداخليين والخارجيين ثم تعميق الفجوة بين الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة من منافع العملاء وتوقعاتهم من تلك الخدمات أي أن ثقافة الجودة مبنية على نزعة ذاتية(كما تراها إدارة المؤسسة التعليمية لا كما يراها العملاء والمؤسسات التعليمية الرائدة بالخارج).
- ثقافة الجودة مبنية على استيفاء الوثائق والاوراق طبقاً لمجموعة من الاجراءات بمعنى أخر ثقافة جودة موجهة بالاجراءات وليست موجهة بالمعايير
- ثقافة جودة تركز على اجراءات دون عدم وضوح كيفية تنفيذ تلك الاجراءات. أي أنها أقرب ما تكون لاسلوب الشرح عن المتون.

- ثقافة جودة جزئية تركز على بعض العناصر الرئيسية للعملية التعليمية دون الاخرى خاصة العناصر الداعمة.
- ثقافة الجودة السائدة نخبويه محصورة في عدد محدود من المتخصصين ذوى الثـــقافة التكنوقراطية وليســـت ثقافة إدارية متخصصة.
- الخلط بين الغاية والوسيلة أي اعتبار أن تحقيق المواصفات القياسية في التعليم مجرد هدف في حد ذاتة وليست وسيلة للمساهمة في تحقيق الجودة من منظور شامل.
- ثقافة الجودة في التعليم تعكـــس النمط الثقافي العام الســـائد في المجتمع.

وفي نهاية هذا العرض عن نمـــط ثقافـــة جـــودة التعلـــيم العـــالي وخصائصها فإن السؤال المنطقي هو:

ما هي أهم انعكاسات هذا المنظور الثقافي السائد عن مـــستوى جـــودة الخـــدمات التعليمية والبحثية والاستشارية التى تقدمها المؤسسات الجامعية في مصر؟

إن الإجابة على هذا التساؤل هو حديثنا في الجزء التالي عـــن فجـــوات جودة الاداء الجامعي لادارة الجودة.

٤- فجوات جودة الأداء الجامعي لادارة الجودة :

في ضوء ما سبق أن أوضحناه بالنسبة لادارة الجودة فـــي مؤســـسات التعليم الجامعي (الكليات الجامعية) والموجهة بالاجراءات مـــن قبـــل هيئـــة الاعتماد والجودة يتضح لنا في ضوء تلك الممارسة - وبـــالرغم مـــن بعـــض الإنجازات التي تحققت في المجالات المختلفة من التعليم فـــي بعـــض الكليـــات

الجامعية نتيجة الجهود التي بُذلت في مجال الدراسة الذاتية والتشخيص الداخلي والتعرف علي نقاط القوة والضعف ووضع الخطط لاستغلال نقاط القوة والسعي نحو تقوية نقاط الضعف، وما تم من تنفيذ تلك الخطط خاصة تحديد رسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية وتوصيف المقررات الدراسية وغيرها - إلا أنه من حق أي باحث أن يتساءل عن مدي التطور والنمو في منظومة التعليم الجامعي . من حق أي باحث أن يجد إجابة علي التساؤلات التالية بالنسبة لإعداد وتنفيذ خطط الجودة :

- هل ساهمت ممارسة إدارة الجودة علي النحو السابق في دراسة تأثير المتغيرات والتحديات المحلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي وبصفة خاصة في تأثيرها علي مخرجات تلك المؤسسات ؟
- هل الخطط التي نفذت في إطار المعايير الدولية قابلة للتطبيق العملي أم أنها مجرد وثائق تم طبعها في شكل جذاب وتم الإطلاع عليها من قبل فريق النظراء المراجعين والثناء عليها ثم حفظها وإدراجها ضمن إنجازات وحدات الجودة ؟
- هل الخطط التي تعد حاليا وفقا للمعايير الدولية قابلة للتطبيق في إطار بيئة العمل المادية والبشرية في الكليات المختلفة؟

١/٤ بالنسبة للأنشطة التعليمية : هل ساهمت الجهود المبذولة في علاج الظواهر التالية والمرتبطة بمخرجات العملية التعليمية :

- ارتفاع مستوي المخزون من الخريجين بدون عمل بسبب عدم التوافق بين مواصفات الخريجين لاحتياجات سوق العمل بسبب إتباع استراتيجية تسويق ما يمكن انتاجة من الخريجين، وتؤكد ذلك الاحصائيات الرسمية لمراكز المعلومات الحكومية .
- تدني المستوي العلمي للخريجين لعدة أسباب من أهمها :

- الاستمرار في الاعتــماد علي الأســـاليب التقليدية في التحصيل (المذكرات ، الملخصات ... الخ) .
- عدم تطوير أساليب تقويم الطلاب .
- الاعتماد علي الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات التعليمية .
- عدم توافر الحافز لأعضاء هيئة التدريس علي التغيير والتحسين .
- زيادة الأعداد في الكليات النظرية بما لا يسمح بتطوير أساليب الدراسة .

٢/٤ بالنسبة للأنشطة البحثية والاستشارية :

بالرغم من الإنجازات الكبيرة التي تحققت في المجالات المختلفـــة ، إلا أنه يمكن القول بأنه مازالت هناك إمكانية كبيرة لتعظيم استفادة المجتمع المحلي من إمكانات الجامعة .

والسؤال الآن ما هي الآليات التي يمكن طرحها لتعظيم الاستفادة من امكانات الجامعة البحثية والاستشارية والخدمات الإنتاجية المختلفة ؟

وبمعني آخر ما هي آليات تحقيق الرؤية المستقبلية للجامعة ؟

يقتضي الأمر قبل الإجابة علي هذا السؤال التعرف علي مدي الاستفادة من الامكانات البحثية والاستشارية والخدمات الإنتاجيـــة بالجامعـــة والأســـباب الحقيقية لعدم الاستفادة منها – إذا لم يكن قد تم الاستفادة منها – ، ثم بعد ذلـــك طرح آليات تعظيم الاستفادة منها . وفيما يلي عرضا لهذين الأمرين :

(١) مدي الاستفادة من الآليات البحثية والاستشارية :

عند دراسة موقف الخدمات البحثية والاستشارية بالجامعـــات المختلفـــة بصفة عامة ، نجد أنفسنا أمام ظاهرة هامة : تتمثل في تراكم المخزون البحثـــي أي وجود عدد كبير من البحوث والدراسات التي أعدت أما في شـــكل رســـائل

علمية (ماجستير – دكتوراه) أو بحوث ترقيات لم يتم الاستفادة منها بالرغم من أنها دراسات وبحوث تطبيقية في مجالات الإنتاج والخدمات المختلفة سواء علي المستوي المحلي أو القومي وفي النهاية تعد هذه البحوث دون الاستفادة منها .

أما بالنسبة للخدمات الاستشارية فإننا نجد أنفسنا أيضا أمام كوادر وخبرات استشارية في كافة المجالات (الهندسة – الطب – التجارة – القانون – شئون الاقتصاد المنزلي – التربية وعلم النفس – الزراعة – السياحة والفنادق – الطب البيطري وغيرها من التخصصات) معطلة ولا يتم الاستفادة منها وتوظيفها لخدمة المجتمع وتنمية البيئة . والآن ما هي الآثار السلبية لهذه الظاهرة وما هي أسبابها ؟

(٣) الآثار السلبية للظاهرة محل البحث .

يترتب علي هذه الظاهرة بعض الآثار السلبية بعضها ينعكس علي المجتمع المحلي والأمر الآخر ينعكس علي الخبراء الاستشاريين :

- أما بالنسبة للمجتمع فهي حرمان المجتمع من خبرات متخصصة علي أعلي مستوي من الكفاءة في التخصصات المختلفة ومن ثم عدم إمكانية تعظيم المنافع التي كان من الممكن تحقيقها نتيجة توظيف هذه الخبرات الاستشارية .

- وبالنسبة للخبراء الاستشاريين والجامعة فإن عدم توظيف هذه الامكانات يؤدي الي فقد فرص زيادة الدخل لهم وما يترتب علي ذلك من عدم الرضا الوظيفي ، ومن ثم المساهمة في خلق ظروف تشجع علي الصراعات الداخلية علي مصادر الدخل المحدودة بالجامعة ، الأمر الذي قد يؤثر علي مستوي الأداء . إن توظيف هذه الكوادر إنما يساعد علي تحسين مستوي الدخل مما يشجع علي خلق روح الولاء والانتماء داخل الجامعة بما يؤدي في النهاية الي تشجيع العمل بروح الفريق وتشجيع

أعضاء هيئة التدريس علي التجويد والتحسين والابتكار في الأداء بما يساعد علي تحقيق رسالة الجامعة في النهاية .

٣/٤ ظواهر فجوات الجودة المتعلقة بالقائمين عن تقديم الخدمات الجامعية والأجهزة الإدارية الداعمة لها :

لا شك أيضا أن هناك مجموعة من التساؤلات التي تحتاج الي إجابة واضحة والتي تتعلق بتأثير ممارسات إدارة الجودة علي القائمين بإنتاج الخدمات الجامعية والجهاز الإداري الداعم لتقديم تلك الخدمات ومن تلك التساؤلات :

- ما مدى مقاومة التغيير نتيجة ممارسات القائمين علي البرنامج التنفيذي لضمان الجودة والحصول علي الاعتماد؟
- ما مدى المشاركة من قبل بعض الأطراف غير المشاركين في برنامج إدارة الجودة بالكلية؟
- ما مدى توافر الثقافة الادارية بين أعضاء هيئة التدريس والجهاز الاداري حول الجودة والاعتماد وبالذات حول إدراكهم علي التساؤل، هل الجودة من أجل الاعتماد أو العكس؟

وهنا يتساءل العملاء الداخليين للجامعة (أعضاء هيئة التدريس والجهاز الاداري) عن مدي إمكانية نجاح تطبيق نظام توكيد الجودة والاعتماد في ظل جملة القيود والمعوقات التي لازالت تواجة الجامعات، الامر الذي يضع جدوى هذا النظام في الجامعة محل شك، فمثلاً قد أسفرت نتائج التشخيص الداخلي لجامعة المنوفية عن مجموعة من المعوقات والقيود الداخلية والخارجية التي يصعب مواجهتها في ضوء الممارسة الحالية لمشروع ضمان الجودة والاعتماد ومن هذا القيود على سبيل المثال ما يلي[١] :

---

(١) سلسة وثائق التطوير الاستراتيجي لجامعة المنوفية (مجلد ٤٤) إدارة التغيير من أجل إدارة جامعية أفضل تجربة جامعة المنوفية (إطار عام)

- أوضاع مستقرة لدي الجهاز الاداري : " الاعتقاد بأنه ليس في الامكان أبداع مما كان "
- أساليب عمل متعارف عليها لدي أعضاء هيئة التدريس والعاملين وعدم الرغبة في تغييرها الي الأفضل .
- وجود مراكز قوة لدي البعض بعضها يسعي للربح وأخرى تسعي للسلطة بوسائل غير مشروعة . وتسعي هذه المراكز الي تحقيق أهدافها بالقوة وبأي وسائل أخرى غير مشروعة .
- خبرة متراكمة لدي البعض في إفشال أي جهد للتطوير مستخدمة شعار " الغربال الجديد له شدة " .
- نقص الكوادر الادارية والتنفيذية التي تستوعب مدى الحاجة للتطوير والتغيير وأهم مجالاتها وأساليب ومداخل التغيير .
- الانشغال بالصراعات من أجل تحقيق المصالح الشخصية علي حساب مصلحة الجامعة ومقاومة أي تغيير يعترض تحقيق المصالح الشخصية مثل تطوير نظام توزيع وتحسين جودة الكتاب الجامعي – تطوير طرق التدريس – تقييم ومتابعة الأداء الجامعي ... الخ .
- عدم الالتزام بالقيم والتقاليد الجامعية وعدم الرغبة في إحداث تغيير يدعو الي الالتزام بها مثل الاتفاق علي إصدار وثيقة شرف لأعضاء هيئة التدريس .
- الرغبة الملحة لدي الكثير من عدم الالتزام بخطوط السلطة الرسمية وتخطي القيادات المباشرة الي المستوي الأعلي (رئيس الجامعة – نواب رئيس الجامعة) .
- الاعتقاد الخاطيء لدي الكثير خاصة شاغلي الوظائف القيادية (عمداء الكليات – وكلاء الكليات – رؤساء الأقسام ... الخ) بالأطر والقيود القانونية واتجاهات الادارة العليا للجامعة في اتخاذ القرارات (قيود

وهمية) بسبب عدم توافر الثقافة الوظيفية عن أبعاد العمل الإداري وأهم وأهم المتغيرات القانونية والشخصية المؤثرة عليه .

لقد ترتب علي الأسلوب المتبع في التطوير ، والمعوقات والقيود السابقة التي واجهت مسيرة الجامعة نحو تحقيق رسالتها مجموعة من الآثار نوجزها علي النحو التالي :

- المركزية في أداء الجهاز الاداري – بطء لائحي في حركة العمل .
- قرارات إدارية متعارضة لعدم وجود أطر عامة لحركة الجامعة .
- عدم وجود مركز معلومات ووسائل تكنولوجيا تواكب العصر .
- ضعف آليات الاتصالات بين الجامعة والكليات – جزر منعزلة .
- عدم تحقيق الوحدات ذات الطابع الخاص لأهدافها .
- عدم توافر المقومات الحقيقية لفروع الجامعات.
- اللوائح الداخلية للكليات وغيبة الضوابط خاصة في الدراسات العليا .
- عدم توازن هياكل الأقسام العلمية .
- عدم الدقة في اختيار القيادات العلمية والادارية كغيبة المعايير الموضوعية
- قصور في نظم الحوافز والمكافآت .
- زيادة صراعات الأقسام العلمية والتي عطلت مسيرة التقدم العلمي بها .
- عدم وضوح الفلسفة السائدة في شغل المناصب القيادية بالجامعة .
- التشكيك في الانجازات وترويج الاشاعات .
- عدم القدرة علي استغلال الطاقات البشرية الموجودة في العملية التعليمية والبحثية لخدمة المجتمع .
- التعطيل غير المبرر في منشآت الجامعة بسبب عدم توافر الاعتمادات المالية وعدم المتابعة الدقيقة والمستمرة بالاضافة الي سوء التخطيط

للمنشآت وعدم تحديد أولويات التنفيذ بما يتفق مع رسالة وأهداف الجامعة

- قصور التمويل اللازم .
- عدم القدرة علي استغلال الامكانات المادية من أجهزة ومعدات وتكرار شراء الكثير منها .
- تقادم الوسائل التعليمية وعدم الاستفادة الحقيقية من المتاح منها .
- عدم الاستفادة الحقيقية للطالب من خدمات مكتبات الكليات والجامعة .
- عدم تحقيق الرعاية الصحية والثقافية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس
- غياب الاعلام الحقيقي والصادق عن الجامعة .
- غياب آليات العمل الجامعي (نظم / لوائح) ومن ثم لابد من سد الفجوة .
- نقص المعرفة في معظم الوظائف الجامعية .

خلاصة

١- لا شك أن السبب الرئيسي لهذه الظواهر في رأينا إنما يرجع الي أسلوب ممارسة إدارة الجودة وأن تلك الممارسة لا تخرج عن كونها تطبيق لمجموعة من الاجراءات والتي تتمثل في معايير عالمية كما أوضحنا في الوحدة الثامنة ومن ثم عدم إدراك أساس إدارة الجودة وهو تحقيق متطلبات معايير الجودة الكلية وجودة الأداء .

٢- إن ممارسة الجودة طبقا لهذا الأسلوب إنما يتم في غياب المدخل التسويقي الحديث فالمداخل التي مازالت تعتمد عليها المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات الجامعية حتي في ظل توكيد الجودة والاعتماد هي مداخل تقليدية .

يرجع السبب الرئيسي لهذه الظواهر السابق الاشارة إليها إلى المدخل الذي تعتمد عليه الجامعات عموما في تسويق منتجاتها وهذا هو جوهر إدارة المؤسسات عموما وأيضا إدارة الخدمات الجامعية . حيث تتفاوت المداخل التسويقية التي تعتمد عليها المؤسسات المختلفة بشكل عام في درجة التركيز علي المجهودات التسويقية المبذولة علي كل من خدمة أهداف المؤسسة ، وخدمة العملاء ثم خدمة المجتمع بصفة عامة والمجتمع المحلي بصفة خاصة .

ففي مجال الخدمات الجامعية علي سبيل المثال هناك خمسة مداخل لتسويق الخدمات الجامعية وهي :

- مدخل التركيز علي الامكانات البحثية في تقديم الخدمات . ويركز هذا المدخل علي توفير وتحسين الامكانات اللازمة لتقديم الخدمات البحثية المطلوبة علي افتراض أن العميل والمجتمع سوف يتقبلون الخدمات المقدمة اليهم .
- مدخل تحسين جودة الخدمات البحثية والاستشارية . ويركز هذا المدخل علي تحسين جودة الخدمات البحثية والاستشارية مفترضا أن العميل والمجتمع يفضلون أعلي جودة من هذه الخدمات ، لكن في حقيقة الأمر فإنهم يبحثون عن حل لمشاكلهم .
- مدخل بيع الخدمات البحثية ويركز هذا المدخل علي كيفية بيع الخدمات البحثية باستخدام المجهودات البيعية مثل الإعلان بكافة صورة – وجهود الباحثين في الكليات والوحدات الجامعية المختلفة عن طريق الاتصال الشخصي
- مدخل العميل مع مراعاة البعد الاجتماعي ويركز هذا المدخل علي تحقيق رغبات العملاء ومصالحهم وأيضا تقديم الخدمات في ضوء احتياجات المجتمع وقوانينه (النظام العام) والمساهمة في تنميته .

- مدخل التركيز علي العميل ويركز هذا المدخل علي تحديد حاجات العملاء المرتقبين للخدمات البحثية والاستشارية ، إلا أنه يتجاهل البعد الاجتماعي علي مستوي العملاء كأفراد (المحافظة علي مصالحهم) ، وعلي مستوي المجتمع (حماية المجتمع وتنميته) .

وتركز المداخل الثلاثة الأولي علي تسويق ما يمكن انتاجه من الخدمات البحثية بعكس المدخلين الرابع والخامس اللذان يركزان علي إنتاج ما يمكن تسويقة من خدمات بحثية .

ومن الواضح أن الجامعة تعتمد بشكل عام علي المداخل الثلاثة الأولي في تسويق خدماتها، ففي مواقف مختلفة في بعض الأحيان تعتمد علي المدخل الأول وفي أحيان أخري تعتمد علي المدخل الثاني وفي أحيان ثالثة تعتمد علي المدخل الثالث وترجع أسباب الاعتماد علي هذه المداخل لعدة أسباب منها :

- غياب الادراك الواعي بمفهوم وأهمية تسويق الخدمات الجامعية بصفة عامة .
- اعتقاد مقدمي الخدمات البحثية والاستشارية بأن دورهم فقط هو القيام بالخدمات التعليمية والبحثية دون تسويقها أي أنهم منتجون لهذه الخدمات وليسوا مسوقين لها . إنهم إذن يركزون في الإبداع في إنتاج هذه الخدمات دون التفكير في تسويقها – ويمثل ذلك قصر النظر التسويقي في هذا المجال .
- الفشل في تشخيص كثير من المشاكل علي أنها مشاكل تسويقية ، ومن ثم عدم الاستجابة لهذه المشاكل بالحلول الملائمة وبالدرجة المطلوبة وفي الوقت الملائم .
- الفشل في إدراك وجود منافسه في هذا المجال . فمن الملاحظ تزايد المؤسسات المختلفة المحلية والعالمية التي تقدم الخدمات البحثية للعملاء في كافة الميادين .

- ترتب علي السبب الأول أن أصبحت الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية المقدمة لا تتلاءم مع رغبات المستفيدين منها ومن ثم لا تفي باحتياجاتهم منها سواء علي مستوي الأفراد أو المؤسسات المختلفة. فالمنتج بشكل عام (سواء منتج تعليمي ، أو خدمات استشارية) ما هو إلا وسيلة لتحقيق منافع لدي المستفيدين منها . أي أن جوهر المنتج هو تحقيق منافع لدي المستفيد من خلال مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تصمم لتحقيق هذه المنافع . وما يتم هو تصميم المنتج بعناصره ومواصفاته المختلفة من وجهة نظر منتجه (الجامعة) وليس من وجهة نظر المستفيد منه (الطلاب / المجتمع / مؤسسات الأعمال......الخ) والنتيجة الحتمية أن تصبح هذه المنتجات (الخدمات) غير ذي حاجة لدي المستفيدين منها ، الأمر الذي يؤدي الي تراكم المخزون منها .
- يتم تقديم هذه الخدمات من خلال قنوات لا تتلاءم مع قدرات وامكانات وظروف عمل المستفيد منها . فمن المتعارف عليه عموما أن يأتي المستفيد من الخدمة الي مكان تقديمها (الكلية / المعهد ... الخ) للحصول عليها وقد يتعارض ذلك مع امكاناته وظروفه المادية ووقته في الوقت الذي توجد فيه بدائل أخرى متاحة في السوق وميسرة الحصول عليها من قبل المستفيدين منها .
- المغالاه في تحديد أسعار بعض هذه الخدمات الجامعية المختلفة مثل الخدمات الاستشارية والبحثية مما يؤدي الي انصراف المستفيدين الي المصادر الأخرى لهذه الخدمات والتي تتولي بيعها بأسعار تقل كثيرا في بعض الأحيان عن أسعار الخدمات الجامعية بالإضافة الي الاختلاف في مستوي الجودة .

- عدم معرفة المستفيدين بالخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعات للمجتمع المحلي وذلك بسبب عدم الترويج الكافي لهذه الخدمات .

وفي النهاية يترتب علي الأسباب السابقة عزوف المستفيدين عن الإقبال علي الخدمات الجامعية ، بل قد يصل الأمر الي عدم التعاون مع كثير من الباحثين والدارسين ، وأيضا عدم الاستجابة الفورية والسريعة لمقدمي الخدمات التطوعية والتي تقدم مجانا للجماهير مثل القوافل الطبية والثقافية والاجتماعية التي تنظمها الجامعة بصفة مستمرة لخدمة البيئة المحلية .

٣-أمام هذه الأسباب والمشاكل لابد من البحث عن آليات جديدة لمواجهة هذه الأسباب ومن ثم تعظيم الاستفادة من الإمكانيات البحثية والاستشارية وتلك هي إدارة الجودة من المنظور الاداري وليس من منظور إجرائي :

- إن مشروع توكيد الجودة والاعتماد قد جاء بقرار قومي من مستويات عليا ، ونحن دائما ما نتحمس في البداية لمثل هذه القرارات ونعقد اجتماعات ثم نتخذ إجراءات شكلية تتمثل في رسم خطط ورقية وتعبئة قوالب جاهزة ، وحفظ الوثائق وبالتالي يتحول المشروع من وسيلة لتحسين جودة العملية التعليمية الي هدف في حد ذاته وشتان بين الهدف والوسيلة .
- أليس من الأحرى بنا أن نتحدث عن نظام شامل لجودة العملية التعليمية نابع من قناعة كل كلية او جامعة قبل الحديث عن مشروع لتوكيد الجودة ، فالنظام يمثل شرطا حاكما لتحقيق هذا المشروع الذي نرغب في تأسيسه .
- أين مسئولية الادارة العليا بالجامعات والكليات في رسم سياسة الجودة وصياغة الأهداف وتوفير الدعم المادي والبشري والمعنوي لهذا المشروع ونشر ثقافة إدارة الجودة من المنظور الاداري؟

- يتمثل دور الجامعات في إطار إدارة الجودة من المنظور الاداري في تقديم حزمة من المنتجات (خدمات تعليمية / بحثية / استشارية) تتفق مع معايير جودة العملاء في السوق فمثلا يجب أن تضع الكلية مواصفات جودة الخدمة التعليمية من حيث النوع والتخصصات والعداد المطلوبة لسوق عمل يختلف كليا وجزئيا عن الصور التقليدية الراسخة لدي أبنائنا .
- نقطة أخري شديدة الأهمية يجب أن يتضمن المشروع متطلبات جودة العملية التعليمية التالية :
  - متطلبات العميل (الداخلي والخارجي)
  - متطلبات المنهج التعليمي الملائم لتحقيق الجودة .
  - متطلبات جودة أعضاء هيئة التدريس .
  - متطلبات جودة الهيكل التنظيمي .
  - متطلبات جودة الهيكل الاداري .
  - متطلبات جودة البحوث العلمية .
  - متطلبات جودة المراجع العلمية . وغيرها من المتطلبات .
- والأهم من هذا وذاك يجب وضع معايير واضحة لكل عملية أو إجراء يتم داخل الكلية حتي يمكن القياس عليه ، ومن ثم يكون التقرير السنوي الذي يتم إعداده ومناقشته ذو جدوي من حيث القدرة علي تقييم ما تم في ضوء ما هو مخطط وبالتالي يمكن أن يساهم في التطوير من جديد ، وذلك استنادا الي (PDCA) الأيزو ٩٠٠٠ (التخطيط – التنفيذ – الأختبار – التقييم بهدف التحسين المستمر) .
- تعتمد عملية التعرف علي الانجاز الفعلي لخطة التطوير علي قوائم استبيان لم تعد بأسلوب علمي مما يؤدي الي التحيز الواضح في الاجابة

عليها . هذا من ناحية ومن ناحية أخري يتم استيفاء قوائم الاستبيان بطريقة شخصية لا توفر الموضوعية الجيدة التامة عند جمع البيانات .

الخلاصة أنه يمكن القول بأنه في ضوء المفاهيم الادارية الحديثة المتعلقة بإدارة الجودة من المنظور الاداري – والتي ستكون موضع دراستنا في الوحدة السادسة من هذه السلسلة – يمكننا أن نؤكد أن إدارة الجودة من المنظور الاداري تؤكد أن بؤرة الاهتمام يجب أن تركز علي عميل (أو عملاء) المؤسسة وأن تكون كافة كيانات المؤسسة موجهة بتحقيق منافع العميل (العملاء) انطلاقا من الفكر التسويقي الذي يركز علي إنتاج ما يمكن تسويقة وليس تسويق ما يمكن إنتاجه . إن انتهاج استراتيجية تسويق ما يمكن انتاجه تؤدي الي :

- تراكم المخزون من العمالة المؤهلة جامعيا والتي تبحث عن فرص عمل غير تخصصاتها .
- تراكم المخزون من البحوث والدراسات التي تبحث لها من يستفيد منها حتي بدون مقابل .
- عدم استغلال قدراتها البشرية داخل المؤسسات الجامعية. والنتيجة الحتمية لمدخل إدارة الجودة من هذا المنظور هو عدم قدرة تلك المؤسسات علي النجاح من المنظور الاداري ، بمعني آخر انخفاض الكفاءة والفعالية الادارية لهذه المؤسسات .

وبالرغم مما سبق فإننا لا نرفض المواصفات العالمية للجودة باعتبارها متطلبات أساسية توجه العمل الاداري في الاتجاه الصحيح . إن ما نريد أن نؤكد عليه أن نستخدم تلك المتطلبات في تقديم منتجات تحقق معايير جودة العميل . هذا من ناحية ومن ناحية أخري فإننا نؤكد أيضا ضرورة الالتزام بمعايير جودة أداء منظومة العمل الاداري في كافة كيانات المؤسسة الجامعية وغيرها من المؤسسات الأخري .

قضية أخري في غاية الخطورة وهي أن التركيز في غدارة الجودة يتم علي محور التعليم كإحدي محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للكلية أو المعهد تقريبا ، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لمحور الموارد البشرية ، وكأن إدارة الجودة هي فقط تلك الجهود الجزئية . وإذا كان الأمر كذلك ، فكأن باقي محاور الكيانات الاخري للكلية (المكاني – الوظيفي – السلوكي – المعلوماتي – الاجتماعي – التكنولوجي) لا أهميه لهما بل أيضاً الكيان الاداري والذي يعتبر بمثابة الكيان المحوري لكافة كيانات المؤسسة التعليمية ليس له دور في منظومة إدارة الجودة . ان تحقيق رسالة وأهداف الكلية مرهون بإدارة الجودة سواء علي مستوي كافة محاور كياناتها أو إدارة الجودة علي مستوي العملاء وهذا هو دور التسويق الموجه لكيانات الكلية .

وهذا موضوع حديثنا بالتفصيل في الوحدة الأخيرة من تلك السلسلة . وباختصار فإننا نود أن نؤكد علي الحقائق التالية في مجال إدارة الجودة بالجامعات المصرية :

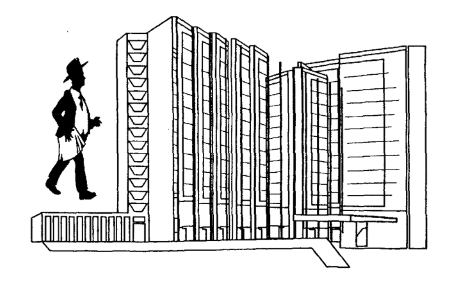
- أن يكون أداء المؤسسة الجامعية موجها نحو تحقيق معايير جودة عملائها . بمعني تحقيق منافعهم وحل مشاكلهم .
- أن يكون أداء كل نشاط داخل المؤسسة الجامعية موجها بمعايير جودة العملاء
- أن يتم أداء كل نشاط طبقا لمعايير جودة إدارة كل نشاط من المنظور الاداري . بمعني آخر الاعتماد علي معايير منظومة العمل الاداري في ضبط أداء كل نشاط داخل المؤسسة مثال ذلك :
  - معايير أداء الخدمات التعليمية والبحثية .
  - معايير أداء أنشطة الخدمات الطلابية .
  - معايير أداء الأنشطة المالية والادارية المساندة .

- الاستفادة من المواصفات أو معايير الجودة الدولية والمحلية والتي تم التوصل اليها في توجيه منظومة العمل الاداري في كافة الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة تجاه استغلال الموارد المتاحة لتحقيق معايير جودة العملاء
- أن يتم استخدام أساليب قياس الأداء الفعلي للخدمات التعليمية تتسم بالحياد والموضوعية .
- مع تقديرنا الشديد لقدرة ونزاهة الخبراء المناظرين . فالسؤال الذي نود الاجابة عليه هو هل تتوافر لديهم الحيدة والموضوعية في الزيارات الميدانية وتقييم أداء الكلية ؟

الوحـــدة السادســة

UNIT SIX

التحول نحو مدخل
إدارة الجودة من منظور إداري شامل
لماذا ؟ .... كيف ؟



الوحـــدة السادسة

التحول نحو مدخل
إدارة الجودة من منظور إداري شامل

لمـــاذا ؟ .... كيـــف ؟

تقـــديم :

لقد أشرنا سلفاً أننا بصدد طرح منظومة متكاملة لإدارة الجودة ، وتلك المنظومة هي قضية حديثنا في تلك الوحدة ، حيث يدور الحديث حول أبعادهـا المختلفة من حيث مفهومها في إطار مفهوم المؤسسة من المنظـور الإداري ، وعناصرها ومقومات تطبيقها .

فلقد وجدنا من مسئوليتنا المهنية والإدارية أن نضيف أبعاداً أخري جديـدة لاستكمال منظومة إدارة الجودة، وتكوين إطار متكامل يمكّن المؤسسة من إنتاج السلع والخدمات بمستوي الجودة الذي يحقق حزمة المنافع المتوقعـة للعمـلاء المستهدفين . إن الجودة المناسبة ليست بمثابة المواصفات المثاليـة، أو بمعنـي آخر أعلي جودة للمواصفات فقد تكون أعلي المواصفات جودة غيـر ملائمـة لمنافع العميل . ومن ثم فإن اصطلاح الجودة إنما يعبر عن مطابقة مخرجـات الأداء الكلي (السلع والخدمات) أو مخرجات الأداء الجزئي (لكل عنصر من عناصر الجودة أو كل نشاط) لمعايير جودة محدده تحديدا يتفق مع معايير جودة منافع العميل من جهة ثم معايير أداء كل عنصر أو نشاط من الأنشطة من جهة أخري، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق معايير جودة منافع العميل .

انطلاقا مما سبق تستهدف هذه الوحدة مناقشة الأبعاد الأساسية للمنظومـة المتكاملة لإدارة الجودة علي مستوي المؤسسة وتتمثل هذه المنظومة في تكامـل

جميع أدوار كيانات المؤسسة لذلك فإننا نسعي لتقديم نموذج متكامل لمنظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري ، من خلال مدخل الكيانات . ويرتكز هذا المدخل علي تعريف المؤسسة من المنظور الإداري ثم التعرف علي أهم الآليات الأساسية للمؤسسة من هذا المنظور ثم دور كل كيان . كل ذلك يهدف التعرف علي منظومة إدارة الجودة علي مستوي المؤسسة بشكل كلي وعلي مستوي كل كيان من الكيانات بشكل جزئي. هذا وتتحقق تلك الأهداف من خلال الاجابة علي التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري كأساس للجودة من المنظور الإداري .
- ما هي أهم كيانات المؤسسة من المنظور الإداري .
- ما هو مفهوم إدارة الجودة ؟ وما هي علاقة إدارة الجودة من المنظور الإداري بإدارة المؤسسة من المنظور الإداري ؟
- كيف تتحقق منظومة إدارة الجودة علي مستوي المؤسسة بشكل كلي وعلي مستوي كل كيان من الكيانات كل علي حدة ؟
- ما هي محاور منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري ؟
- كيف يمكن تطبيق منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري ؟
- ما هي متطلبات ومقومات تطبيق إدارة الجودة ؟

دعنا الآن نناقش الاجابة علي التساؤلات السابقة .

١ – مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري .

تعرف المؤسسة بشكل عام بأنها تجمع من الأفراد ذوي المصلحة الاقتصادية المشتركة Business Community ، أو وحدة اقتصادية تقوم بتشغيل مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية لانتاج وتقديم مجموعة من السلع والخدمات لعملائها في الأسواق المختلفة ومن ثم تحقيق الأرباح ، أو تقوم بتقديم خدماتها للعملاء بدون مقابل (وحدات لا تهدف للربح) .

إلا أن الاعتماد علي هذا المفهوم لا يفيد شيئا في المجال الإداري ، حيث لا يوضح مجالات وكيفية العمل علي تطوير الأداء الإداري للمؤسسة ، ومن ثم تصبح الجهود التي تبذل في مجال الاصلاح الإداري للمؤسسات مجرد شعارات ترد في وسائل الاعلام المختلفة دون تحقيق أي نتائج ايجابية في مجال تطوير جودة الأداء الإداري .

لذلك كان لابد من البحث عن مفهوم جديد للمؤسسة من المنظور الإداري يساهم في تحديد فرص ومجالات وآليات تطوير جودة الأداء الإداري للمؤسسة ، لذا كان دافعنا إلى البحث عن هذا المفهوم ، وقد أمكننا التوصل إلى مفهوم إداري للمؤسسة يساهم في تحقيق هذا الهدف . من هذا المنطلق فإننا نعرف المؤسسة من المنظور الإداري علي النحو التالي :

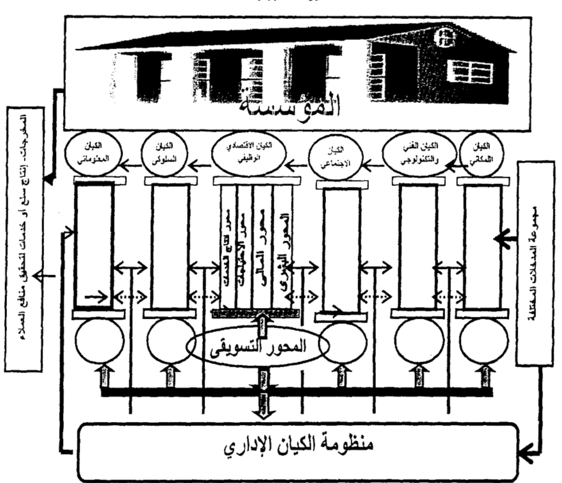
مجموعة متكاملة من الكيانات بعضها ملموس وأخري غير ملموسة، أساسها الكيان الإداري والذي يعمل علي :

- اتخاذ قرار بإنشاء مشروع المؤسسة .
- تصميم وإنشاء كيانات المؤسسة .
- إدارة تشغيل كيانات المؤسسة .
- وتعمل تلك الكيانات المختلفة في إطار التوجه التسويقي علي استغلال الموارد المتاحة لتحقيق منافع العملاء، ويتم إدارة تلك الكيانات في إطار تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية "

ويتضح من التعريف السابق أن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الكيانات المترابطة التي تعمل معاً من خلال الكيان الإداري في منظومة متكاملة من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة .

ويوضح الشكل التالي الكيانات المختلفة للمؤسسة من المنظور الإداري

المتغيرات البيئية



المتغيرات البيئية

———————— علاقات إدارية (توجه إداري)

.... علاقات تبادلية

شكل رقم (١٩)

كيانات المؤسسة من المنظور الإداري

٢- كيانات المؤسسة من المنظور الإداري :

يتضح من الشكل السابق أن أهم الكيانات الأساسية للمؤسسة من المنظور الإداري إنما تتمثل في مجموعة متكاملة من الكيانات أساسها الكيان الإداري وتتمثل هذه الكيانات فيما يلي:

- الكيان الإداري.
- الكيان الاقتصادي الوظيفي .
- الكيان الفني .
- الكيان الاجتماعي .
- الكيان السلوكي .
- الكيان المكاني .
- الكيان المعلوماتي .

وفيما يلي عرضا لهذه الكيانات :

١/٢ الكيان الإداري .

الكيان الإداري هو بمثابة منظومة العمل الإداري التي يقوم بها المدير – في أي مستوي إداري – ويعمل الكيان الإداري علي اتخاذ قرار بإنشاء المؤسسة ثم تصميم وإنشاء تلك الكيانات وأخيراً إدارة تلك الكيانات .

هنا قد يتساءل البعض : كيف يقوم المنظور الإداري بهذا الدور ؟

تتمثل الإجابة علي هذا التساؤل في أن مخرجات هذا الكيان الإداري تتمثل في مجموعة من الآليات الإدارية والتنظيمية والتى تمثل الأساس بل الركيزة الأساسية في بناء وإدارة وتنظيم كافة الكيانات الأخرى ، وبدون تلك الآليات يتعذر إن لم يكن من المستحيل إدارة وتشغيل تلك الكيانات التى تتكون منها المؤسسة .

هذا وتتمثل محاور الكيان الإداري في منظومة متكاملة مـن المحـاور الإدارية والتي يوضحها الجدول التالي .

جدول رقم (١٦)

ملخص عام لمنظومة العمل الإداري للمدير من المنظور العلمي

منظومة محاور الكيان الإداري	المفهوم العام للمحور الإداري	المخرجات	محتوى المخرجات
١ ـ التخطيط	ماذا كنا ؟ وأين نحن الآن ؟ وماذا نريد ؟ وكيف نصل إلى ما تريد ؟	١ ـ الخطة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ولمده زمنية طويلة (١٠ سنوات مثلا)	• رسالة رؤية المؤسسة • الغايات الأساسية • الاهداف الاستراتيجية • الاستراتيجيات العامه • السياسات العامه
		٢ ـ خطط وظيفية : الانشطة الرئيسية للمؤسسة (الخطة التسويقية ـ الخطة الانتاجية ... الخ) سنوية مثلا	• أهداف وظيفية • سياسات وظيفية • استراتيجيات وظيفية • الاحتياجات المالية المطلوبة لتنفيذ كل نشاط.
		٣ ـ خطط تنفيذية على مستوى الانشطة الفرعية لكل نشاط وعلى فترات زمنية قصيرة (ثلاثة شهور مثلا)	• أهداف تنفيذية لكل شاط فرعى • اجراءات • قواعد عمل • نظم برامج عمل

تابع جدول رقم (١٦)

ملخص عام لمنظومة العمل الإداري للمدير من المنظور العلمي

منظومة محاور الكيان الإداري	المفهوم العام للمحور الإداري	المخرجات	محتوى المخرجات
٢ ـ التنظيم	تحديد الادوار : ماهو دور كل وحدة وكل فرد في المؤسسة (سلطات – مسئوليات – علاقات)	١ ـ الهيكل التنظيمى العام للمؤسسة والهياكل الفرعية	• تجميع الانشطة المتجانسة في وحدات تنظيمية (ادارية) • مستويات ادارية • المراكز الإدارية في كل مستوى .
		٢ ـ الاختصاصات التنظيمية	• المسئوليات والسلطات (تنفيذية – وظيفية – استشارية)
		٣ـ تحديد الهياكل الوظيفية	• تصميم وتحديد وظائف كل وحده ادارية • تجميع الوظائف في مسارات وظيفية (مجموعات وظيفية) • وصف وظيفي لكل وظيفة • اعداد جداول وظيفية.
		٤ تقييم الوظائف	• تحديد الوزن النسبى لكل وظيفة وتسكينها على درجة مالية (اعداد هيكل الاجور والمرتبات) • اعداد جداول ترتيب لوظائف

تابع جدول رقم (١٦)

ملخص عام لمنظومة العمل الإداري للمدير من المنظور العلمى

منظومة محاور الكيان الإداري	المفهوم العام للمحور الإداري	المخرجات	محتوى المخرجات
		٥- تحديد الاحتياجات من العمالة (الاشرافية والتنفيذية)	• تحديد حجم (عبء العمل) العمل لكل وظيفة • تحديد معدل اداء الفرد الواحد • تحديد العدد المطلوب
		٦- نظم العمل	• تسلسل سير العمل في الوحدات التنظيمية المختلفة. • وضع دليل عمل للموظف الذى يقوم بهذا العمل
٣- التوجيه	توجيه وتحفيز العاملين لتنفيذ الخطط في أطار الادوار التنظيمية	١- نظام اتصال فعال	• تحديد المرسل - المستقبل - الرسالة - القناة الوسيلة ثم نظام متابعة الاتصال
		٢- نظم التحفيز	• التعرف على السلوك الوظيفي للعاملين . • تحديد معدلات اداء الافراد • قياس الاداء • تحفيز الافراد على ضوء الاداء المحدد بالحافز الذى يتفق مع دوافع السلوك الوظيفي
		٣- نظم اختيار واعداد القيادات الإدارية	• معايير اختيار القيادات الإدارية . • اختيار القيادات الادارية • اعداد تطوير وتنمية القدرات الإدارية • تقييم أداء القيادات الإدارية

تابع جدول رقم (١٦)

ملخص عام لمنظومة العمل الإداري للمدير من المنظور العلمي

منظومة محاور الكيان الإداري	المفهوم العام للمحور الإداري	المخرجات	محتوى المخرجات
		٤ - نظم تزويد العاملين بالتعليمات المنظمة للعمل	• وضع نظام لإعداد وتوصيل التعليمات المنظمة للعمل للعاملين. • تشجيع ومتابعة العاملين على اتباع التعليمات
٤ - الرقابة	التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة سلفا في إطار الأدوار التنظيمية ومعالجة الانحرافات (الفرق بين ما يجب أن يتم وما تم)	منظومة نظام الرقابة	• وجود معدلات أداء (معايير أداء) رقابية • متابعة الأداء من خلال المتابعة الميدانية أو المكتبية أو الملاحظة . • تقييم الأداء وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف (المعايير) (تحديد فجوة الأداء) • تصحيح الأداء من خلال القرارات التصحيحية

هذا ويعمل الكيان الإداري علي تصميم وإنشاء الكيانات الأخري وإدارتها وتشغيلها وتتمثل هذه الكيانات فيما يلي :

٢/٢ـ الكيان المكاني :

إن الكيان المكاني ليس مجرد مبني عادي ، ولكن يرتبط هذا الكيان بمجموعة من المحاور الأساسية ومن أهم هذه المحاور ما يلي :

- اختيار الموقع المناسب للمؤسسة .
- التخطيط الداخلي للمؤسسة .
- اختيار الشكل المناسب لمباني المشروع المؤسسي .
- تجهيز المكان بالأجهزة والمعدات

١/٢/٢ اختيار الموقع المناسب للمؤسسة :

ويعتبر الموقع من المحاور الأساسية للكيان المكاني ، حيث أن سوء اختيار الموقع يترتب علية نتائج سلبية طويلة الأجل وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع التكاليف وفقد كثير من المزايا التنافسية التي تسبب فشل المؤسسة .

ويتم التوصل إلى هذا الموقع من خلال دراسة وتحليل أهم المعايير الأساسية المرتبطة باختيار الموقع المناسب . وتنقسم هذه المعايير إلى :

معايير ملموسة : والتي يمكن التعبير عنها في شكل كمي ومن الأمثلة علي هذه المعايير الملموسة :

- المعايير المرتبطة بالقرب من العملاء في السوق .
- المعايير المرتبطة بالقرب من أماكن العملاء.
- المعايير المرتبطة بتسهيلات وتكاليف النقل .
- المعايير المرتبطة بظروف العمل .
- المعايير المرتبطة بتوافر الأماكن المتاحة للبناء وأسعارها .
- المعايير المرتبطة بتوافر بمتطلبات تشغيل المشروع .

معايير غير ملموسة : وتتمثل في العوامل غير الملموسة والتي تدخل في صميم مشكلة اختيار موقع المشروع .مثال ذلك البعد الاجتماعي أو المسئولية

الاجتماعية للمشروع (المساهمة في تنمية المجتمع) وأيضا اتجاهات المجتمع تجاه المشروعات الجديدة وهكذا .

٢/٢/٢ التخطيط الداخلي للكيان المادي .

يقصد بالتخطيط الداخلي Layout للمؤسسة .

يجب تخطيط الكيان المكاني داخليا بشكل يحقق سهوله انسياب تقديم السلع الخدمات . فسوء التخطيط الداخلي للمؤسسة يمثل أحد عقبات التميز في تقديم سلعها وخدماتها للعملاء في يسر وسهولة وسرعة.

إن التخطيط الداخلي الجيد إنما يساهم في سهولة وسرعة انسياب إجراءات تقديم السلع والخدمات أثناء عمليات التشغيل وبطريقة مباشرة.

٣/٢/٢ التجهيز المكاني للكيان المكاني

يتم في هذا المحور تجهيز المكان بالمعدات والأجهزة والمعدات المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات وتحديد موقعها بدقة بما يتفق مع تسلسل خطوات إنتاج السلعة أو الخدمة .

٤/٢/٢ اختيار الشكل المناسب لمباني المؤسسة .

يجب أن يتلاءم شكل المبني أيضا مع طبيعة نشاط المشروع ، وترجع الاختلافات الجوهرية في أشكال المباني أساسا إلى عدد الأدوار التي يتكون منها المبني ، حجم المبني وشكل المبني وطبيعته .

لكن هذه الأبعاد ترتبط ببعضها البعض ارتباطا قويا خاصة وأن هناك عدة أشكال للمباني من أهمها :

- المبني ذو الطابق الواحد Single- Story building .
- المبني ذو الطوابق المتعددة Multi – Story building .
- تعدد المباني Number of building .

ومهما اختلفت الأشكال في تصميم المشروع فإن هناك مجموعة من الاعتبارات أو المعايير التي يجب مراعاتها عند تصميم مبانيه من أهمها :

١- يجب أن يوفر التصميم درجة عالية من المرونة لمواجهة المتغيرات المحتملة في عمليات الانتاج وطرق الصنع .

٢- يجب أن يؤخذ في الاعتبار فرص التوسع .

٣- مراعاة توافر أماكن مناسبة لكافة التسهيلات والخدمات مثل وسائل المناولة المتاحة .

٤- محطات توليد الطاقة ، أجهزة التبريد والتكييف ...الخ .

٥- يجب أن يراعي في تصميم المبني توافر الراحة المناسبة للعاملين ورفع معنوياتهم وانتاجيتهم .

٦- مراعاة سرعة وسهولة الاتصالات بين مختلف أقسام المشروع .

٧- يجب أن يراعي أيضا سهولة واقتصادية مناولة المواد داخليا .

٨- يجب أن يتيح تصميم المبني فرصة صيانة المباني والآلات والمعدات المختلفة بدقة وبتكاليف منخفضة .

٥/٢/٢ التخطيط النهائي التفصيلي :

إن خطة المباني النابعة من الرسم التخطيطي لتدفق العلاقات المتداخلة للمساحات المختلفة تصبح أساس التخطيط النهائي التفصيلي .

فعند هذه النقطة يكون المصمم قد انتهي إلى تحديد أماكن مراكز العمل مرتبة بطريقة مثالية في علاقتها ببعضها البعض ، كما أنه يعرف جيداً عدد وأشكال مراكز ومحطات العمل المطلوبة في كل مركز من مراكز العمل .

ما هي محتويات التخطيط النهائي التفصيلي للمشروع المؤسسي؟

يتضمن التخطيط النهائي التفصيلي كل المواصفات التفصيلية الضرورية لتركيب التجهيزات الرأسمالية في المبني استعدادا للتشغيل .

ويتضمن ذلك تكامل نظام تصميم المبني وتخطيط أرض المشروع .
ومن الطبيعي أن يتطلب التخطيط النهائي التفصيلي إجراء كثير من المقارنات والتحليلات بغرض تحقيق التكامل بين احتياجات كل هذه النظم الفرعية بنجاح

٦/٢/٢ أهمية إدارة الكيان المكاني .

وفي جميع الأحوال وبناء على ما تقدم يجب علي إدارة محاور الكيان المادي للمؤسسة في أطار منظومة الكيان الإداري (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، ثم الرقابة) من أجل الارتقاء بمستوى جودة الكيان المكاني حتى يساهم مع الكيانات الأخرى في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة .

إن الكيان المكاني في إطار منظومة الكيان الإداري للمؤسسة إنما يساهم في تحقيق انسياب تقديم السلع والخدمات لعملائها فسوء اختيار الموقع أو سوء التخطيط الداخلي للمؤسسة أو سوء التجهيز أو عدم ملائمة المباني إنما تمثل أحد عقبات التميز في تقديم الخدمات للعملاء في يسر وسهولة وسرعة .

٣/٢ـ المؤسسة كيان اجتماعي :

يرتبط الكيان الاجتماعي بتنظيم العلاقات الاجتماعية للعنصر البشرى : بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين العاملين والأعضاء أو بين العاملين بعضهم البعض ، وأن سوء ادارة الكيان الاجتماعى ينتج عنه:

- زيادة حده الصراعات بين الأفراد والجماعات والرؤساء والمرؤوسين والنتيجة الحتمية لهذا الصراع السلبى هو انخفاض مستوى الأداء .
- زيادة حدة الصراعات بين وحدات المؤسسة والأجهزة الخارجية ذات العلاقة بعمل المؤسسة مثل البنوك ، الموردين، المؤسسات الحكومية المختلفة وغيرها .

- عدم الاهتمام بالكيان الاجتماعي يؤدى حتماً إلى نشأة التنظيمات غيـــر الرسمية التى تسعى دائماً إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهــداف التنظيم .

٤/٢ المؤسسة كيان اقتصادي وظيفي .

يركز الكيان الاقتصادي الوظيفي علي البحــث عــن أفــضل الطــرق والوسائل التي تمكن المؤسسة من استغلال مواردها أفضل استغلال ممكن بما ينعكس في النهاية على زيادة إنتاجيتها خاصة في الأجل الطويل (إدارة الأنشطة المختلفة للمؤسسة من المنظور مهني)

ما هي محاور الكيان الاقتصادى الوظيـفي ؟

تتعدد المحاور الأساسية للكيان الاقتصادي الوظيفي ويتضمن كل محور مجموعة من الوظائف الأساسية والتي هي في أشد الحاجة إلى مجموعة مــن الآليات التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية لضبط أداء تلك الوظائف.

ومن اهم هذه المحاور (الوظائف) الخاصة بكل محور ما يلي :-

٢/٤/١- محور الإنتاج :

ومن الجوانب الوظيفية الهامة اللازمة لتحقيق هذا المحور ما يلي :

- تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة
- التخطيط الداخلي للمؤسسة تخطيط ومراقبة الإنتاج
- الرقابة على المواد
- الرقابة على جودة الإنتاج.

٢/٤/٢- محور البحوث والتطوير :

ومن الجوانب الوظيفية الهامة التي يتضمنها هذا المحور ما يلي :

- تصميم العمليات الإنتاجية .
- تصميم المنتجات .
- تحديد خصائص المنتجات .

- تحديد شكل المنتج المرغوب في السوق .
- إجراء البحوث الخاصة باقتصاديات التشغيل .
- محاولة تخفيض التكاليف .
- متابعة التطورات في تكنولوجيا الإنتاج .

٢/٤/٣ محور التسويق .

ويضم كافة الأنشطة والأعمال المتعلقة بتدفق المنتجات إلى السوق وذلك من خلال العناصر المتعلقة بالمزيج التسويقي Marketing Mix وهي :

المنتج Product : **ويتضمن مجموعة من الوظائف التسويقية من أهمها :**

- التنويع والتشكيل .
- تميز المنتجات .
- التعبئة والتغليف .

السعر Price : **وتتضمن العديد من الوظائف التسويقية ومن أهمها :**

- تسعير المنتجات الجديدة
- استراتيجيات وسياسات التسعير .
- إدارة الأسعار في إطار التحديدات المحلية والعالمية

الترويج Promotions : **وتتضمن العديد من الوظائف التسويقية ومن أهمها :**

- الإعلان .
- البيع الشخصي .
- تنشيط المبيعات .
- النشر .

ما هي العلاقات التبادلية بين محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة ؟

تتمثل العلاقات التبادلية بين محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي فيما يلي:

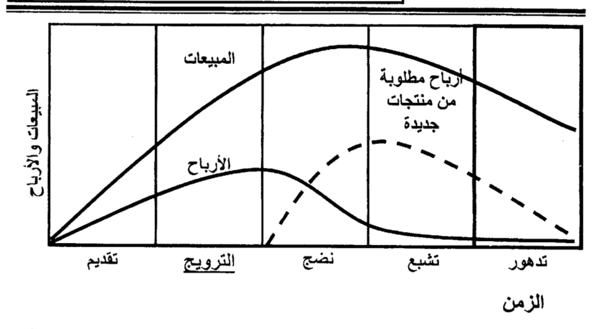
- يعتبر النشاط التسويقي هو النشاط المحوري لكافة محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي (محور الإنتاج – التمويل – الموارد البشرية ... الخ) بمعني أنه الموجه لتلك المحاور بل لكافة كيانات المؤسسة انطلاقا من استراتيجية إنتاج ما يمكن تسويقه وليس العكس وسوف نتعرض لتلك العلاقة بالتفصيل في الوحدة الثانية من الوثيقة (٢) عند الحديث عن دور التسويق في تحديد معايير جودة العميل .
- التكامل بين جميع محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي فعدم تكامل أدوار كل محور يؤدي إلى عدم تحقيق عناصر جودة المنتج – كما أوضحنا سلفا – ومن ثم عدم تحقيق منافع العميل .

٥/٢ - المؤسسة كيان فني وتكنولوجي :

ويختص هذا الكيان بإدارة العمل الفني المرتبط بعمل المؤسسة من حيث التطوير والتحسين المستمر طبقا للتقنيات التكنولوجية الحديثة ومتطلبات احتياجات العملاء. وتظهر أهمية هذا الكيان نتيجة أن لكل منتج دورة حياه ومن ثم يركز هذا الكيان علي إجراء التطوير الفني والتكنولوجي المرتبط بكل مرحلة من مراحل دورة المنتج .

هذا ويمكن أن ينظر إلى دورة حياة المنتج (Product Life Cycle (PLC علي أنها الشكل الذي يأخذ منحني المبيعات الخاص بمنتج معين عقب تقديمه للسوق. فمعظم المنتجات تمر من خلال عدد من المراحل التي تتمثل في التقديم Introduction والنمو Growth والنضج Maturation والتشبع saturation ثم التدهور Decline وذلك كما يتضح من الشكل التالي[1] :

(1) د. محمد محمد إبراهيم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة النشاط التسويقي ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ٢٠٠٧ ، صـ ٤٧٢ .



شكل رقم (٣٠)

دورة حياه المنتج

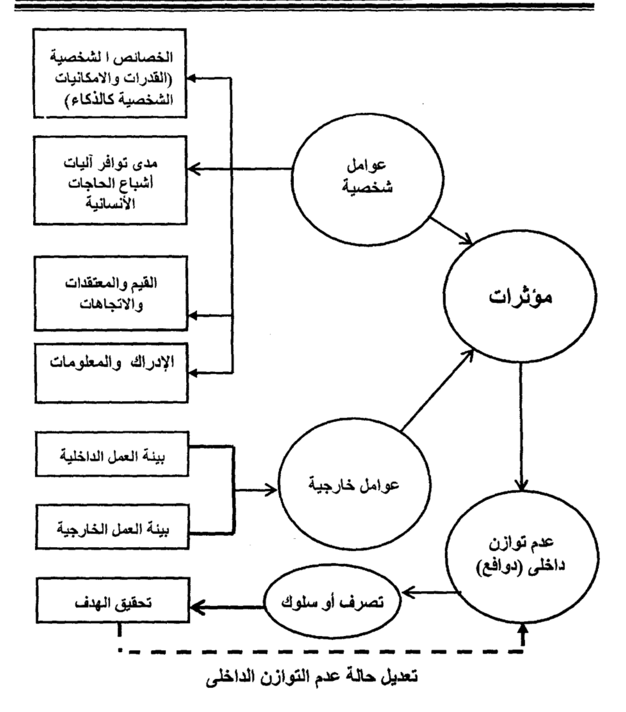
وهكذا فالمنتجات لها دوره حياة مثل الإنسان الذى يولد كطفل في البداية ثم ينمو أثناء مرهلة المراهقة ثم ينضج ثم يصل إلى قيمة الشباب في العمر ، ثم يصل إلى الشيخوخة ثم يموت . والاختلاف الوحيد بي دورة حياة المنتج ودورة حياه الفرد هو أن التحكم في مراحل دورة الإنسان خارج عن أراده البشر والموت حتمي وفي ميعاد محدد بأمر الله . نعم فقد تستخدم وسائل الطب والعلاج لاستمرار الدورة أو استمرار مرحلة معينة منها ولكن كله بآمر الله سبحانه وتعالى. أما في حالة المنتجات أنه يمكن التدخل لإطالة عمر مرحلة أو أخرى وربما قد لا تسمح المؤسسة للمنتج أن يموت وتعمل على أحياءه مره أخرى من خلال أعاده التصميم أو التطوير كما ربما ينمو المنتج منذ تقديمه ومن هنا جاءت أهمية الاستراتيجيات التسويقية في التعامل مع مراحل دورة حياة المنتج .

وعلي ضوء ما تقدم فإن دورة حياة المنتج ما هي إلا وسيلة يمكن من استخدامها في تخطيط الاستراتيجيات التسويقية .

٦/٢ـ المؤسسة كيان سلوكى :

يتعلق الكيان السلوكي بالفرد نفسه ، ومدى توجه سلوكه ، وهو أما توجه سلبي أو توجه أيحابى . ويتوقف ذلك على مدى القدرة على إدارة هذا السلوك من أجل التعرف على مسبباته ودوافعه ثم العمل على توجيهه في الاتجاه الذي يحقق أهداف العميل وأهداف المؤسسة في نفس الوقت .

ويمكن الاستفادة من الشكل التالي عند دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة للتعرف علي أسبابه ودوافعه .



شكل رقم (٣١)

العوامل المؤثرة على السلوك الإنساني

وتظهر أهمية هذا الشكل في الاستفادة منه في إدارة الكيان السلوكى والتي تتمثل في تحليل سلوك العاملين ، التعرف على دوافعهم الحقيقية للاستفادة

منها في تحفيزهم باستخدام أسلوب التحفيز المناسب ، وبالطبع مع أخذ نتائج تقييم أدائهم في الاعتبار .

وبشيء من التفصيل يمكن القول بأن إدارة الكيان السلوكي للمؤسسة السياحية يشمل دراسة وتحليل ثلاثة أنواع من السلوك والتعرف علي أسبابها الحقيقية وهذه الأنواع هي :

- السلوك الشخصي للأفراد .
- السلوك الوظيفي لدي العاملين في المؤسسة .
- السلوك الشرائي لعملاء المؤسسة

وعلي ضوء ما تقدم يتضح لنا مدي أهمية إدارة الكيان السلوكي كأحد الكيانات الرئيسية التي تساهم بشكل فعال في التطوير والتحسين المستمر في أداء المؤسسة وتتم إدارة الكيان السلوكي من خلال :

- دراسة وتحليل السلوك بكافة أنواعه (الشخصي / الوظيفي / الشرائي) والتعرف علي الأسباب أو الدوافع الحقيقية التي تحرك هذا السلوك
- إجراء التعديلات الملائمة والتي تتلاءم مع نتائج تحليل السلوك .

هذا ويُدار الكيان السلوكي -كغيره من الكيانات الأخرى- عن طريق الكيان الإداري وبالتوجه بمحور التسويق كأحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي .

هذا ويمكن الاستفادة من التوجه التسويقي بالنسبة للسلوك الوظيفي والسلوك الشرائي.

أما بالنسبة للسلوك الوظيفي فيتم عن طريق التسويق الداخلي والذي يساهم في خلق الرضا الوظيفي للعملاء الداخليين (العاملين بالمؤسسة) من خلال تبادل المنافع بين الإدارة والعاملين . فالإدارة في حاجة إلى أداء متميز والعاملين في حاجة إلى معرفة ، وثقافة بالعمل، وتحفيز علي تطبيق تلك المعرفة والثقافة

وهذا هو دور التسويق الداخلي من خلال استخدام منظومة التسويق المتعارف عليها (منظومة المزيج التسويقي) .

ويمكن الاستفادة من النموذج السابق للسلوك الانساني بصفه عامة في التعرف علي العوامل السلبية (أو الدوافع) المؤثرة علي الرضا الوظيفي للعاملين ودراستها وتحويلها إلى دوافع ايجابية عن طريق التسويق الداخلي لتحقيق الرضا الوظيفي .

أما بالنسبة للسلوك الشرائي فيتم عن طريق دراسة وتحليل النموذج الكلي للسلوك الشرائي للعميل وتعديل هذا السلوك من سلوك سلبي إيجابي عن طريق الاستراتيجيات التسويقية المختلفة. ويمكن الاستفادة من النموذج الشرائي للمستهلك في تحليل السلوك الشرائي للعميل وتوجيهه من سلوك شرائي سلبي إلى سلوك إيجابي .

ويعرف هذا النموذج بنموذج المثير الاستجابة Stimulus - Response - model ، حيث يتكون من عنصرين رئيسيين هما (١):

- مجموعة المثيرات علي السلوك الشرائي للعميل ... ما هي أنواع هذه المثيرات ؟

تنقسم هذه المثيرات إلى مثيرات شخصية ،وأخري خارجية :

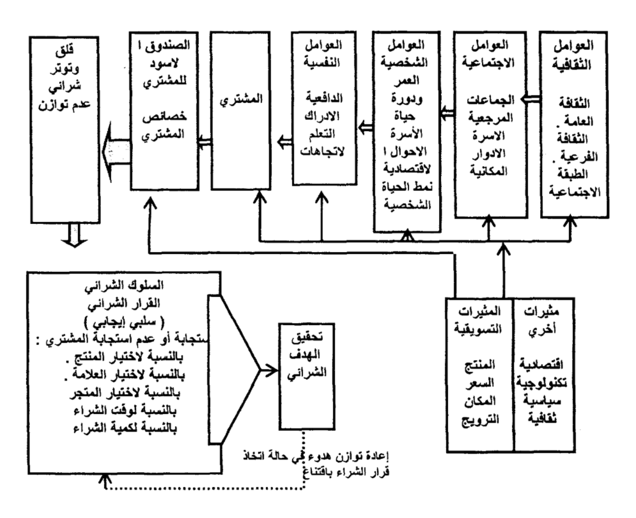
- المثيرات الشخصية وتتمثل في الخصائص الشخصية للعميل ، والتي تتأثر بمجموعة مختلفة من العوامل (عوامل ثقافية ، عوامل اجتماعية ، عوامل شخصية ، عوامل نفسية) .
- المثيرات الخارجية وهي نوعان :
  - مثيرات تتعلق بالبيئة الخارجية (مثيرات اقتصادية / اجتماعية / سياسية ... الخ) .

---

(1) مرجع سابق مباشرة صـ ١٥٨ – ١٦٠ .

- مثيرات تسويقية (مثيرات تتعلق بالمنتج / السعر / المكان / الترويج)

• **الاستجابة** : وهي بمثابة المخرجات السلوكية نتيجة تفاعل وتأثير المثيرات السابقة والتي تجعل العميل في موقف توتر وقلق ينتهي بسلوك شرائي سلبي أو إيجابي . ويوضح الشكل التالي النموذج الكلي لسلوك المشتري .



شكل رقم (٣٣)

النموذج الكلي لسلوك المشتري

ما هي أهمية دراسة وتحليل النموذج الكلي لسلوك المشتري بالنسبة لمدخل التسويق ؟

يتعين على القائمين على النشاط التسويقي أن يحاولوا نفهم " الصندوق الأسود للمشتري " ، كما أنه من مهام رجال التسويق أيضا تفهم عملية تحويل المثيرات إلى استجابات داخل الصندوق الأسود للمستهلك ويتوقف ذلك علي مدي فهم الصندوق الأسود والذي يحتوي – كما هو موضح بالشكل التالي – علي جزئيين رئيسيين هما :

الأول ويتعلق بخصائص المستهلك والتي تؤثر علي استجابته أو رد فعله للمثيرات التي يتعرض لها .

إن خصائص المستهلك Consumer Characteristics هى أحد المؤثرات الأساسية على السلوك الشرائى ، وهذه الخصائص هى وليدة مجموعة من العوامل الثقافية ، والاجتماعية ، والشخصية ، والنفسية، وذلك كما هو موضح في الشكل التالى. ومعظم هذه العوامل تخرج عن دائرة سيطرة وتحكم رجل التسويق ، ولكن يجب أن تأخذ في الاعتبار بصورة جدية .

أما الثاني : فيتمثل في عملية قرار الشراء نفسها ، والتي تؤثر علي النتائج أو الاستجابة النهائية .

إن ما نريده هنا هو دراسة كل من هذه العوامل أو الخصائص المميزة للسلوك الفردى ، والتى تختلف من شخص لآخر ، وتأثيرها على السلوك الشرائى للشخص ومن ثم علي القرارات التسويقية التي يتخذها مديرو التسويق .

٧/٢ـالكيان المعلوماتي للمؤسسة

ويختص بتجميع وتسجيل وتحليل البيانات واستخراج النتائج وتتمثل مخرجاته في الحصول علي المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات المؤسسية . وباختصار فإن دور هذا الكيان الاقتصادي يتمثل في :

- جمع وتحليل .
- تسجيل .
- تحليل .
- تخزين المعلومات .

والآن ما هي الخصائص الأساسية لهذه الكيانات وما هي العلاقة بينهما ؟

يتضح مما سبق أن المؤسسة تتكون من مجموعة من عدة كيانات التي تتصف بالخصائص التالية :

- أن كل كيان يعتبر كيان معقد في تكوينه وتأثيره وطرق إدارته .
- أن جميع هذه الكيانات متداخلة العلاقات بمعنى أن أي كيان لا يعمل بمعزل عن الكيانات الأخرى .
- صعوبة التعرف على تأثير بعض متغيرات هذه الكيانات بشكل مباشر وخاصة الكيان السلوك والذي يحتاج إلى أساليب غير مباشرة للتعرف على أسبابه وتأثيره على أداء الفرد
- لضمان توظيف هذه الكيانات في تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة فإنه يجب أن يكون الفكر الإداري أو الفلسفة الإدارية لإدارة المؤسسة قائمة علي أساس التوجه بالتسويق أو بمعني آخر أن يكون العمل في إطار تلك الكيانات موجها نحو إنتاج ما يمكن تسويقه وليس علي أساس تسويق ما يمكن إنتاجه .

لذا يجب العمل علي تطوير وتنمية الثقافة الإدارية والتسويقية للمسئولين بالمؤسسة .... لماذا ؟

لتعديل فلسفة المؤسسة واتجاهات الإدارة العليا تجاه التسويق بما يؤدي إلى الاقتناع بالتوجه التسويقي المبني علي أساس المفهوم الشامل للتسويق .... ما هي أهم مقومات المفهوم الشامل للتسويق ؟

هذا وسوف نجيب علي هذا التساؤل في الوحدة التالية .

وبعد هذا العرض عن مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري وأهم كياناتها والعلاقات التبادلية بينهما ، يبقي تساؤل رئيسي هو :

كيف يمكن إدارة الجودة الكلية في إطار تلك الكيانات ؟

يتحتم الإجابة علي هذا التساؤل ضرورة التعرف علي مفهوم إدارة الجودة من المنظور الإداري ، ثم بعد ذلك العلاقة بين إدارة الكلية وإدارة الجودة الجزئية ، وهذا ما سنتعرض له في حديثنا الآن .

٣- مفهوم إدارة الجودة من المنظور الإداري :

ربما يتساءل البعض عن : **ماهية العلاقة بين إدارة المؤسسة علي النحو السابق وبين إدارة الجودة من المنظور الإداري ؟** وهذا تساؤل منطقي أيضاً حيث يتكرر استخدام كلمة الجودة بالذات في كثير من الأحاديث والمراجع المتخصصة مما يثير اللبس لدي الكثيرين ، ويزداد هذا اللبس والغموض عندما يكون الحديث عن إدارة جودة أي محور من محاور أي كيان من كيانات المؤسسة مثل الموارد البشرية أو إدارة التسويق أو الانتاج وغيرها من محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي .

لذا فقد وجدنا من المناسب توضيح تلك العلاقة حتي نساهم في ايجاد لغة مشتركة بين الممارسين ، بل أيضاً الكتاب عند استخدام تلك المفاهيم ومن ثم تحقق الممارسة العملية الأهداف المنشودة منها .

وفي بداية حديثنا عن تلك العلاقة لابد أولا أن نتعرف علي مفهوم إدارة الجودة ثم بعد ذلك علاقتها بإدارة المؤسسة من المفهوم الإداري . وسوف نتناول – فيما بعد – توضيح تلك العلاقة فيما بعد عند الحديث عن إدارة الجودة وبين محاور الكيان الاقتصادي مثل إدارة جودة الموارد البشرية وإدارة جودة التسويق وغيرها .

بداية ما هو المقصود من إدارة الجودة ؟

عند الحديث عن إدارة الجودة لابد أن ندرك أنها مصطلح ذو شقين :

- **الشق الأول** : يتعلق بكلمة الجودة .
- **الشق الثاني** : بكلمة إدارة .

أما عن مفهوم كلمة الجودة فقد تعددت معانيها فهناك من يطلق عليها : الشيء المتميز المستوي أو المتميز في الأداء ، والبعض الآخر يطلق عليها الحصول علي أفضل شيء، أو أداء العمل بأفضل ما يمكن، وهناك أيضاً ما يطلق عليها الحصول علي الشيء بأعلي مستوي من المواصفات أو أداء الشيء بأفضل مستوي وهكذا .

ولقد اتضح لنا من مراجعة أدبيات الجودة ، أن مفهوم الجودة بصفة عامة يمكن التعبير عنها بأشكال مختلفة ، فإذا سألت عدة أفراد عن مفهوم الجودة ، سوف نجد إجابات متعددة بتعدد هؤلاء الأفراد . إننا عادة ما نفكر في أشكال تميز المنتج أو الخدمة التي تحقق أو تزيد توقعاتنا . تلك التوقعات تبني أو ترتكز علي الاستخدام المطلوب وسعر البيع . وعندما يفوق المنتج توقعاتنا فإننا تعتبر ذلك هو الجودة بالإضافة إلى ذلك فقد قام أحد الباحثين David Garvin بجامعة هارفارد الأمريكية برصد **تعريفات** أو **أبعاد الجودة علي**

النحو التالي [1]:

جدول رقم (١٧)

أساس التعريف	التعريف
التعريف المجرد للجودة Transcendent	الجودة هي أي شيء مدرك أو مفهوم ضمنياً Intuitively understood ولكن تقريباً من الصعب الوصول إليه أو تحقيقه مثال ذلك الحب أو الجمال .
علي أساس المنتج Product – Based	تتحدد الجودة علي أساس مكونات أو سمات المنتج
علي أساس المستخدم User Based	إذا تم إشباع حاجات العميل فإن المنتج يعتبر ذو جودة عالية
علي أساس التصنيع Manufacturing – Based	إذا تم تطابق مع مواصفات التصميم ، فإنه يعتبر ذو جودة عالية
علي أساس القيمة Value – Based	إذا تم إدراك قيمة المنتج في مقابل السعر الذي دفع من أجله ، فإنه يعتبر ذو جودة عالية .

وفي إطار هذه التعريفات الخمس السابقة ، فقد توصل Garvin إلى قائمة من ثمانية أبعاد للجودة . ويوضح الجدول هذه الأبعاد .

(1) David Garvin What dose Product quality realy mean ? Harvard Business Review , 1984 , 25 – 34 .

جدول رقم (١٨)

أبعاد الجودة لدي Garvin[1]

الأبعاد الرئيسية	توصيف الأبعاد
الأداء Performance	ويشير هذا البعد إلى كفاءة المنتج في تحقيق الأغراض المنشودة منه مثال ذلك : كفاءة زيوت السيارات
الخصائص Features	وتتمثل في خصائص أو سمات المنتج Attributes of Product والتي تدعم الأداء الأساسي للمنتج مثال ذلك : سمات التلفزيون أو الحاسب الآلي مثل الصوت ، السرعة ، القدرة ، الحجم . وتعتبر هذه السمات آليات تسويقية قوية التي تساهم في خبرة العملاء للشراء .
الثقة Reliability	وتتمثل هذه الخاصية في الميل Propensity للمنتج لكي يؤدي أداءا متناسقاً طوال عمرة الانتاجي . Design Life فإذا فشلت الثلاجة بنسبة ٢ % مثلا خلال عشرة سنوات فإنه يمكن القول بأن درجة الثقة فيها ٩٨ % .
التطابق Conformance	عندما يتم تقييم المنتج ، فإن هناك العديد من الأبعاد الرئيسية المرتبطة بأداء المنتج والتي يجب تحديدها بدقة مثال ذلك : الطاقة – السرعة – الحجم – عمر التشغيل. هذه الأبعاد الأساسية تشير إلى المواصفات تلك المواصفات من الممكن أن تختلف إلى ذلك الحجم الصغير والذي يطلق عليه الاختلاف المسموح به Tolerance فإذا كان بعد معين أو مواصفة معينة لمنتج معين تمت في نطاق النطاق المسموح ، من المواصفات فإنه يعتبر مطابق Conform
Durability العمر المتوقع للمنتج	وتعبر عن درجة احتمال تشغيل المنتج بدون توقف خلال عمرة الافتراضي فالمصابيح الكهربائية الزجاجية من السهولة أن تدمر دون أن تصلح .
الصيانة والإصلاح Serviceability	ويتمثل هذا البعد في سهولة إصلاح وصيانة المنتج والمنتج يكون قابل للصيانة والإصلاح إذا أمكن إصلاحه بسهولة وبتكلفة محددة
Aesthetics الجمال	وتتمثل في الخصائص الحسية الشخصية Subjective Sensory Characteristics مثال ذلك الطعم ، الإحساس ، المظهر ، الرائحة ، الصوت وهكذا .
الجودة المدركة Perceived quality	وتركز علي رأي العميل . ان نظرة العملاء للمنتج تتمثل في المنافع التي حصل عليها في مقابل ما دفعة وهي الجودة من وجهة نظرة

تلك هي مجرد أمثلة فقط عن مفهوم كلمة الجودة لدي الكثيرين ، لكن الأمر يحتاج إلى أهمية وجود تعريف محدد لهذه الكلمة حتي يمكن تحقيق

(1) Ibid P 35 – 40 .

مستوي الجودة المطلوبة. وعندما نريد وضع تعريف محدد لكلمة الجودة كهدف مطلوب الوصول إليه أو تحقيقة، نقول : أنها تعني بالتحديد مستوي الشيء أو العمل المستهدف . وكلمة المستهدف هنا تعني الأهداف المطلوب ان يحققها هذا الشيء أو هذا العمل من وجهة نظر الطرف ذو العلاقة . وبمعني أدق تعني هذه الكلمة الارتقاء بمستوي الشيء أو اتقان هذا الشيء أو هذا العمل حتي يحقق ما هو مطلوب منه .

هذا ويختلف الهدف المطلوب أن يحققه هذا الشيء أو هذا العمل طبقاً للطرف أو الجهة ذات العلاقة بهذا الشيء أو هذا العمل علي النحو الذي أوضحة Garvin، فمثلا ما يُريد أن يحققه عميل المؤسسة من المنتج الذي يشتريه، يختلف عن الهدف الذي تريد المؤسسة أن تحققه من اتقان العمل الإداري أو الفني بها . فالعميل يشتري الشيء (المنتج أو الخدمة) الذي تحقق منافعه أي يحل مشاكله ، ومن ثم فليس شرطاً أن يكون هذا الشيء (المنتج) مصنوع من أجود المواد الخام مثلا ولكن أن يصنَّع من مواد ذات مستوي الجودة الذي يحقق منافع العميل، بغض النظر عن ارتفاع أو انخفاض مستوي جودة تلك المواد. كذلك الحال بالنسبة للخدمات التي تنتج من خلال مزيج من الاجراءات والأجهزة والهياكل المادية والموارد البشرية ، فالعميل لا ينظر إلى هذا المزيج ولكن نظرته تقتصر فقط علي قدرة الخدمة علي حل مشاكله .

لكن ما تريد أن تحققه المؤسسة من خلال ممارسة أنشطتها لابد أن يكون موجهاً نحو إتقانه طبقا لما يجب أن يكون عليه أداء هذا العمل كهدف تسعي إليه الإدارة . وهذا الهدف هو اتقان العمل طبقاً للأصول العلمية والمهنية والاخلاقية والاجتماعية .

هنا وقد يفهم البعض أن أهداف الطرفين (العميل والمؤسسة) متعارضة أو ليس هناك علاقة بينهما ، ولكن في حقيقة الأمر فإن الترابط بين

وجهة نظر الطرفين للجودة يمثل هدف المؤسسة في النهاية . لأنه بدون هـذا الترابط ما هي النتيجة المتوقعة ؟

النتيجة الحتمية هي أن المؤسسة تعمل في اتجاه مخالف تماماً لما يطلبه العمل . صحيح أن المؤسسة تتقن العمل طبقاً للهدف الموضـح بعاليـة وهـو الاتقان طبقا للأصول العلمية ، لكن تحقيق هذا الهدف قد يكون في اتجاه مخالف لأهداف العميل . فالمؤسسة التي ترغب في النجاح الحقيقي يجب أن يكون هدفها المنشود من الجودة أو تكون موجهة في اتجاه تحقيق أهداف العميل .

نرجو الآن بعد العرض السابق أن تكون كلمة الجودة واضـحة سـواء بالنسبة للعميل أو المؤسسة أو بالنسبة لأي طرف آخر له علاقة بالجودة . وعلي ذلك فإن الجودة من هذا المنطلق ما هي إلاّ ذلك المستوي المطلـوب تحقيقـه، بمعني آخر الوصول إلى الهدف المطلوب من الجودة .

بعد ذلك نأتي إلى الحديث عن الكلمة الثانية وهي الإدارة . إن الحـديث عن الإدارة كمهنة المدير إنما تمثل الأساس الذي يُعتمد عليه في تحقيـق هـذا المستوي من الجودة. إن الإدارة –كما أوضحناها في مناسبات ومراجع عديدة– إنما هي بمثابة منظومة متكاملة ذات شقين[1]:

أحدهما الشق أو المنظور العلمي لمهنة الإدارة والذي تم التوصل اليـه نتيجة تطور مدارس الفكر الإداري عبر سنوات طويلة ، فقد أضافت كل مدرسة فكرية للإدارة مفاهيم وأبعاد علمية جديدة تتعلق بكيفية استخدام تلـك المفـاهيم والأساليب الإدارية في استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن لتحقيـق الأهداف المنشودة. ومن ثم فإن تلك المفاهيم والأساليب الإداريـة مـا هـي إلا ضوابط أو معايير مستهدفه للأداء الإداري في كافة المجالات والأنشطة المختلفة للمؤسسة .

أما الشق أو المنظور الثاني فإنه يتعلق بالمنظور المهنـي لـلإدارة

(1) د. محمد محمد إبراهيم ، الاتجاهات الحديثة في منظومة مهنة الادارة ، مرجع سبق ذكره ، الوحدة الثانية .

والذي يرتبط بمجموعة من الآليات التي تساهم في تطبيق المفاهيم والأساليب الإدارية ومن بين تلك الآليات المهارات والقدرات الادارية، والخبرات العملية الناجحة والمكتسبة والتي تمكن المديرين في تطبيق المنظور العلمي في ممارسة مهنة الإدارة .

وعلي ذلك فإن مهنة الإدارة بهذه الرؤية إنما تعتبر بمثابة صمام الأمان في رفع مستوي جودة الأداء الاداري طبقا للمعايير العلمية والمهنية من أجل استغلال الموارد المتاحة في تحقيق مستوي الجودة المطلوب للعميل أو أي أطراف أخري ذات العلاقة بالجودة .

علي ضوء ما تقدم فإنه من المحتم بل ومن الضروري ربط المصطلحين معاً لتصبح إدارة الجودة تتعلق بالمحوريين التاليين :

المحور الأول : ويرتبط بجودة العمل الإداري :

بمعني أن الوصول إلى رفع كفاءة وفعالية المؤسسة يستلزم ضرورة الالتزام بمعايير جودة الأداء الإداري كهدف مطلوب تحقيقه . سواء بالنسبة لمنظومة الكيان الإداري للمؤسسة (التخطيط – التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية – التوجيه وتحفيز وتشجيع العاملين علي العمل – ثم الرقابة علي الأداء) . أو بالنسبة لإدارة أي محور من محاور كل كيان من كيانات المؤسسة مثل محور التسويق ومحور الموارد البشرية ومحور الإدارة المالية بالنسبة للكيان الاقتصادي الوظيفي . وهذا المحور يطلق عليه إدارة الجودة من وجهة نظر المؤسسة.

المحور الثاني : ويرتبط بجودة منافع العميل :

بمعني ضرورة أن تتحقق منافع العميل من شرائه للسلع أو الخدمات أو مع أي طرف يتعامل مع المؤسسة بشكل عام مثل : المجتمع والبيئة وجميع المؤسسات الاخري في المجتمع ذات العلاقة بالمؤسسة مثل المؤسسات الحكومية والمؤسسات المالية كالبنوك وغيرها . وهذا ما يطلق عليه الجودة من وجهة نظر العميل .

يتضح مما سبق ضرورة وجود ترابط بين المحوريين السابقين :

إدارة الجودة من وجهة نظر المؤسسة وإدارة الجودة من وجهة نظر العميل وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة من المنظور الإداري . بمعني أن يكون تحقيق جودة الأداء الإداري لجميع محاور كيانات المؤسسة موجها لتحقيق جودة منافع العميل . ويعني ذلك استغلال كافة الموارد المتاحة بالمؤسسة أفضل استغلال ممكن لتحقيق رسالة واهداف المؤسسة ، بمعني آخر رفع مستوي الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسة .

وعلي ضوء ما تقدم يمكن تعريف إدارة الجودة من المنظور الإداري بأنها سلسلة من الأنشطة الإدارية المستمرة ، المتكاملة وذات مستوي الجودة المطلوب وترتبط بكل محور من محاور الكيان الإداري للمؤسسة (التخطيط – التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية – التوجيه وتحفيز وتشجيع العاملين – ثم الرقابة لإدارة كيانات المؤسسة في مراحلها الثلاث (مرحلة اتخاذ قرار بالانشاء – مرحلة تصميم وبناء الكيانات – مرحلة التشغيل) في إطار معايير جودة محاور كل كيان .

وذلك من أجل الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن بهدف :

- تحقيق معايير جودة عملاء المؤسسة .
- ومن ثم تحقيق رسالة المؤسسة .

ويتم ذلك العمل في إطار الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف والتي يتم التوصل إليها من خلال تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (المحلية – والدولية والعالمية) .

ويتضح لنا من التعريف السابق أن إدارة الجودة من المنظور الإداري ذات مستويين: الأول مستوي عملاء المؤسسة والثاني علي مستوي إدارة كيانات المؤسسة. وهذا ما سنوضحه الآن في الحديث عن إدارة الجودة الكلية والجزئية.

٤- إدارة الجودة علي مستوي العميل (الجودة الكلية) وعلي مستوي المؤسسة (الجودة الجزئية) :

ربما يتساءل البعض عن أهمية هذا العرض لمفهوم الجودة علي مستوي العميل ثم علي مستوي إدارة كيانات المؤسسة . ونحن نعتبر هذا التساؤل هام ومن ثم لابد من الإجابة عليه بوضوح وبيان أهمية النظر إلى إدارة الجودة من المنظورين السابقين . إن من أهم أسباب نظرتنا للجودة من مستويين هي :

السبب الأول : ترابط الثقافة الإدارية بين المستوي الأول والثاني بمعني أن يكون هناك وعي واقتناع كامل بتحقيق جودة العملاء دون ان يكون لدي الإدارة وعي كامل واقتناع بمعايير جودة الأداء الإداري ومصدر تلك المعايير هو الثقافة الإدارية سواء بالنسبة لجودة الأداء الإداري أو جودة منافع العملاء. ففي ظل غيبة الثقافة الإدارية من المنظور الإداري الحديث يكون تركيز واهتمام الإدارة بالإنتاج أولاً وليس جودة تحقيق منافع العميل . فهناك فرق بين تسويق ما يمكن إنتاجه وإنتاج ما يمكن تسويقه ويرجع ذلك إلى الثقافة الإدارية السائدة في المؤسسة.

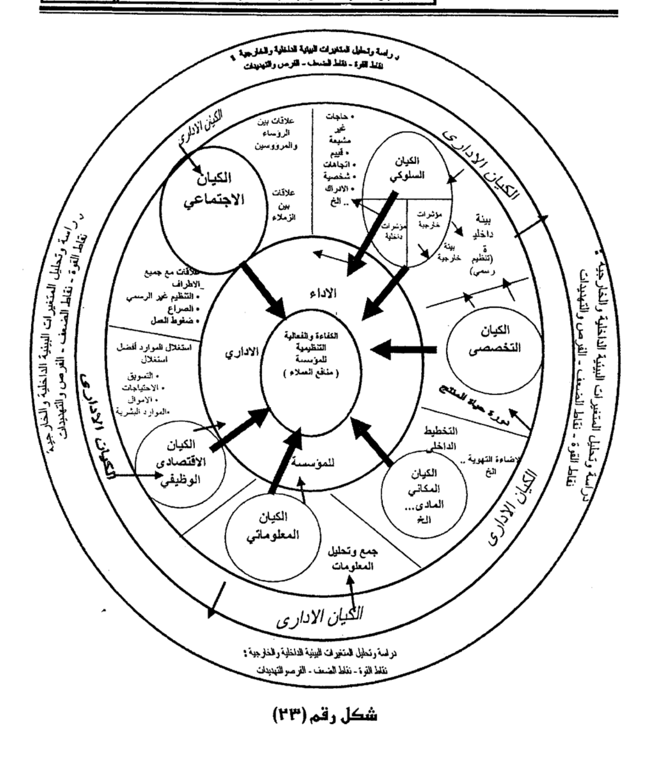
أما السبب الثاني : فإنه يترتب علي السبب الأول، وهو أن الثقافة الإدارية المتقدمة والحديثة إنما تساهم بشكل فعال في تحقيق مستوي الجودة

المطلوب للعملاء. بمعني آخر أنه يمكن استخدام الآليات الإدارية الحديثة في بحث ودراسة وتحديد معايير جودة العملاء ثم العمل علي تحقيقها من خلال آليات إدارة الكيانات المختلفة للمؤسسة.

والآن هي العلاقة بين المستويين السابقيين للجودة ؟

١/٤ مستوي جودة العميل (مخرجات كيانات المؤسسة) :

وهذا المستوي هو بمثابة محصلة لمستوي جودة كل كيان من كيانات المؤسسة وتتمثل مخرجات هذا المستوي في القدرة علي إنتاج السلع والخدمات التي تحقق منافع العملاء، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة من المنظور الإداري أي زيادة مستوي كفاءة وفعالية المؤسسة . ويوضح الشكل التالي تفاعل جميع الكيانات وتأثيرها علي نجاح المؤسسة من المنظور الإداري (كفاءة وفعالية المؤسسة) .



شكل رقم (٣٣)

العوامل المؤثرة على قدرة المؤسسة علي النجاح الإداري (العوامل المؤثرة علي الكفاءة و الفعالية التنظيمية للمؤسسة في إطار كيانات المؤسسة الستة)

هذا وتتمثل معايير الجودة الكلية في القدرة علي تحقيق منافع العمـلاء ومن ثم تحقيق رسالة المؤسسة.

هذا ويتم تقييم مستوي الجودة الكلية بمقارنة معايير جودة تحقيق منـافع العملاء (المنافع المتوقعة) والتي يجب أن تحدد مسبقا بواسطة إدارة التـسويق بالمؤسسة، بالمنافع المدركة أو المحققة، ومن ثم تحديد فجوة الجودة وعلي ضوء تلك الفجوة يتم اتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة وهذا هو أحد الأبعاد الإدارية لإدارة الجودة والتي تقع علي عاتق إدارة التسويق .

هذا وسوف نتحدث عن تلك المعايير وكيفية تحديـدها بالتفـصيل فـي الوثيقة الثانية من تلك السلسلة.

٢/٤ إدارة الجودة علي مستوي كيانات المؤسسة (مستوي الجودة الجزئية) :

ويتعلق هذا المستوي بمستوي أداء كل كيان من كيانات المؤسسة. حيث يجب أن يعمل كل كيان في إطار مجموعة من المعايير، وتقاس مستوي جودة هذا المستوي بالفرق بين معايير الأداء الخاصة بالكيان ومستوي الأداء الفعلي وعلي ضوء المقارنة يتم تحديد فجوة الجودة لكل كيان وعلي ضوء تلك الفجوة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ويمثل هذا العمل أيضا بعداً هاما بين أبعـــاد إدارة الجودة .

هـــذا ويجب التنويه إلى ان مستوي الجودة الجزئية هي محصلة لمستوي جودة كيانات المؤسسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. أما مستوي الجودة الكلية فيتأثر بشكل مباشر بمستوي جودة كل محور من محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي وأيضا الكيان المكاني والمعلوماتي والفني وبشكل غير مباشر بمحاور الكيان الاجتماعي والسلوكي . ومستوي جودة أداء كل هذه الكيانات جمعيا إنما يتأثر بمستوي جودة منظومة العمل الإداري للمؤسسة ككل أي بكيفية إدارة كل كيان من خلال منظومة العمل الاداري. وهذا هو المفهوم الحقيقي لإدارة الجودة .

٥- محاور منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري :

يتضح لنا في إطار التعريف السابق لإدارة الجودة من المنظور الإداري أن منظومة إدارة الجودة إنما هي بمثابة مجموعة من المحاور المترابطة والمكملة لبعضها البعض. وأن غياب أي محور من تلك المحاور أو وجود خلل أو عيوب في أي منها إنما يعني عدم تحقيق إدارة الجودة لأهدافها المطلوبة سواء علي المستوي الكلي أو الجزئي وترتبط هذه المحاور بعناصر منظومة الكيان الإداري للمؤسسة . بمعني آخر إدارة كيانات المؤسسة من خلال منظومة العمل الإداري ، وأن تلك المنظومة تتم في إطار التوجه بتحقيق جودة منافع جميع العملاء ذوي العلاقة بالمؤسسة . وفي إطار هذا التعريف تعتبر معايير جودة منظومة العمل الإداري بمثابة المتغير المستقل وتحقيق جودة منافع جميع العملاء بمثابة المتغير التابع . الأمر الذي يقتضي ضرورة التعرف علي المتغيرات التابعة (معايير جودة العملاء) والمتغيرات المستقلة التي تحقق المتغيرات التابعة. ومن ثم فإن الهدف الأساسي للمحاور الأساسية لإدارة الجودة من المنظور الإداري هو تحديد تلك المتغيرات وتتمثل هذه المحاور فيما يلي :

١/٥ محور منافع عملاء المؤسسة : ويعتبر هذا المحور هو الموجه الأساسي لكافة كيانات المؤسسة . والمصدر الأساسي لهذا المحور هو رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية ، فمن أهم عناصر رسالة المؤسسة هم جميع عملاء المؤسسة وما يجب أن تسعي أن تحققه لكل منهم فعلي سبيل المثال .

- **أنها يجب أن تسعي أن تحقق منافع العميل الخارجي من خلال إنتاج السلع والخدمات التي تحقق لهم تلك المنافع .**
- **أنها يجب أن تسعي إلى المحافظة علي البيئة من التلوث المادي والثقافي والاجتماعي**
- أنها يجب أن تسعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعملاء الداخليين (العاملين بالمؤسسة)

- **أنها يجب أن تسعي إلى الوفاء بالمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع .**
- **أنها يجب أن تسعي إلى تحقيق منافع جميع المؤسسات التي تكّون سلسلة التوريد Supply Chain والذين يعتبرون شركاء التسويق الخارجين مع المؤسسة بدءاً من مؤسسات مصادر التوريد وحتى تسليم المنتج النهائي للعميل لأنهم مشاركون في خلق القيمة للعميل . مثل تاجر الجملة ، تاجر التجزئة ، شركات النقل الخ ....**
- **أنها يجب أن تسعي إلى توطيد العلاقات مع كافة الأجهزة والمؤسسات الحكومية والخاصة لتحقيق التكامل المؤسسي علي مستوي المجتمع .**

هذا وتعتبر تلك المنافع هي العنصر الأساسي للمفهوم الشامل للتسويق ومن ثم فإن تحديد معايير جودة تحقيق تلك المنافع جوهر عمل رجل التسويق ونقطة البداية الحقيقية في إدارة كافة كيانات المؤسسة من المنظور الإداري (١) وعلي ضوء تحديد تلك المعايير يتم تحديد معايير إدارة جودة كافة كيانات المؤسسة والتي سوف تكون موضع الإشارة إليها الآن .

٢/٥ محور منظومة الكيان الإداري: يعتبر الكيان الإداري هو بمثابة أساس كيانات المؤسسة – كما أوضحنا سلفا – والذي يساهم في اتخاذ قرار بإنشاء (مشروع) المؤسسة وتصميم وإنشاء كياناتها ثم إدارة وتشغيل تلك الكيانات .

وتتمثل محاور جودة منظومة الكيان الإداري فيما يلي :

٣/٥ محور جودة التخطيط الإداري : ويتمثل هذا المحور في الالتزام بجودة أداء التخطيط الإداري لمحاور الكيانات المختلفة للمؤسسة (في مراحل المؤسسة الثلاث : مرحلة التفكير في الإنشاء – مرحلة التصميم ثم مرحلة التشغيل) ثم إعداد الخطط المختلفة . هذا ويجب الالتزام بجودة التخطيط لضمان جودة أداء العمل الإداري ، علي ثلاث مستويات هي :

(١) سوف نتعرض بالتفصيل لمعايير جودة منافع العملاء في الوثيقة رقم (٢)

٥/٣/١ التخطيط الاستراتيجي : وتتمثل مخرجات هذا المستوي في تحديد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والتي تمثل أهم آلياتها في : رسالة ورؤية المؤسسة – أهدافها الاستراتيجية – الاستراتيجيات – السياسات العامة .

٥/٣/٢ التخطيط الوظيفي : علي مستوي محاور كل كيان من الكيانات، وتتمثل أهم مخرجات هذا المستوي في الخطط الوظيفية لمحاور كل كيان . ومن أهم آليات أي خطة وظيفية : الأهداف الوظيفية – الاستراتيجيات الوظيفية ، السياسات الوظيفية ، الموارد والإمكانيات المطلوبة لتحقيق الأهداف الوظيفية .

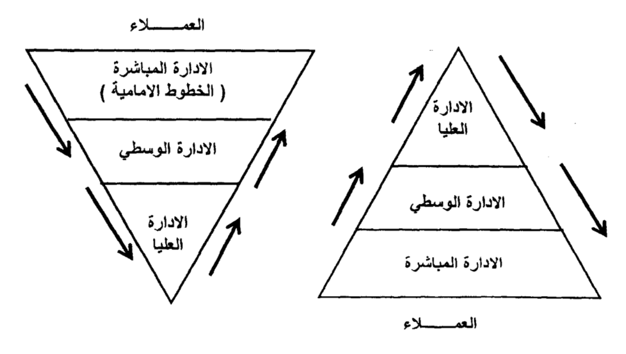
٥/٣/٣ التخطيط التنفيذي : علي مستوي العمليات التنفيذية لكل محور من محاور كل كيان . وتتمثل مخرجات هذا المستوي في الخطط التنفيذية لكل خطة وظيفية، وتتمثل آليات كل خطة تنفيذية في الإجراءات والقواعد ونظم العمل والجدول الزمني والتي يجب مراعاتها عند تنفيذ الخطط الوظيفية .

هذا ويجب التنويه إلى أن قدرة أي مؤسسة علي التميز الإداري إنما يتوقف علي مدي الالتزام بمعايير جودة التخطيط علي المستويات الثلاث السابقة، حيث أن هناك مجموعة من المعايير التي يجب الالتزام بها عند إعداد أي خطة من الخطوات السابقة ويؤدي عدم الالتزام بها يؤدي بالطبع إلى وجود فجوة تخطيطية أي فجوة بين معايير جودة الأداء التخطيطي ومستوي الأداء الفعلي للتخطيط . هذا وسوف نستعرض تلك المعايير عند الحديث عن معايير جودة الأداء الإداري في الوثيقة رقم (٢) .

٥/٤ جودة محور التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية : ويتمثل هذا المحور في الالتزام بمعايير جودة التنسيق وتحديد الأدوار والعلاقات والسلطات والمسئوليات علي مستوي كل كيان من الكيانات، وعلي مستوي المؤسسة ككل . ويتم ذلك من خلال مجموعة من الآليات التنظيمية من أهمها :

٥/٤/١ الهياكل التنظيمية الرئيسية والفرعية : وتحدد تلك الهياكل الوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية وعلاقات السلطة والمسئوليات بين تلك الوحدات

هذا ويجب التنويه إلى ضرورة الالتزام بمعايير جودة إعداد تلك الهياكل والتي تتمثل في تحديد الأنشطة ثم تجميعها في وحدات إدارية رئيسية وفرعية وفقا لمجموعة من الأسس المتعارف عليها (الأساس الوظيفي – السلعي – الجغرافي – العملاء .... الخ) وهنا يجب التنويه أيضاً إلى أن من أهم التغيرات التنظيمية والملائمة لمدخل إدارة الجودة من المنظور الإداري هو الهياكل التنظيمية العكسية . فالهياكل التنظيمية التقليدية هي الهياكل التي تأخذ شكل هرمي ، حيث الإدارة في العليا قمة الهيكل التنظيمي ثم الإدارة الوسطي في المنتصف ثم الإدارة المباشرة في أسفل الهيكل التنظيمي، أما الاتجاه الجديد في التنظيم فهو الهيكل التنظيمي الذي يأخذ وضع عكسي أي أن قاعدة الهيكل التنظيمي في أعلي وأعلاه في أسفله . وهذا الاتجاه هو نتيجة التركيز في إدارة الجودة علي تحقيق معايير جودة منافع العملاء . ومن ثم طورت المؤسسات العالمية هياكلها التنظيمية لكي يكون اهتمامها مركزا أولا علي دراسة العملاء وتحديد منافعهم . ويوضح الشكل التالي الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة .



شكل رقم (٢٤)

الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة

٥/٤/٢ الاختصاصات التنظيمية للوحدات الرئيسية والفرعية : في إطار الهياكل التنظيمية الحديثة . ويتم تحديد هذه الاختصاصات في إطار مجموعة من المعايير من أهمها الدقة في تحديد علاقات السلطة والمسئولية بحيث لا يحدث تداخل بين أدوار الوحدات التنظيمية .

٥/٤/٣ تحديد وتوصيف الهياكل الوظيفية : ويتم ذلك من خلال ترجمة الهياكل التنظيمية إلى هياكل وظيفية . أي تحديد الوظائف المطلوبة للوحدات الإدارية سواء كانت وظائف قيادية أو تنفيذية ، ثم تصميم الوظائف وتوصيفها . ويتم ذلك في إطار مجموعة من المعايير ، سوف نتحدث عنها في الوثيقة رقم **(٢)**

٥/٤/٤ تصميم المسارات الوظيفية : بمعني تحديد مسار وظيفي لكل مجموعة وظيفية متجانسة، ثم تصنيف الوظائف السابق تحديدها علي تلك المجموعات المتجانسة، واعتبار كل مسار وحدة مستقلة سواء عند اختيار الموارد البشرية أو تدريبها وترقيتها وتقييم أدائها وهكذا . هذا ويتم تصميم هذه المسارات وتصنيف الوظائف عليها في إطار مجموعة من الضوابط سيتم مناقشتها عند الحديث عن إدارة الموارد البشرية .

٥/٤/٥ تقييم وظائف كل مسار وظيفي . بمعني تحديد الوزن النسبي لكل وظيفة وتسكينها علي الدرجة المالية التي تتلاءم مع وزنها النسبي . ويتم تقييم الوظائف أيضاً في إطار مجموعة من المعايير أو المرجعيات .

٥/٤/٦ تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من العاملين وفقا لعبء العمل به ومعدل أداء كل موظف ويتم ذلك أيضا في إطار مجموعة من المعايير .

٥/٤/٧ تحديد أدلة العمل والتي تتضمن كيف يقوم كل العاملين بأداء واجباتهم الوظيفية .

> **هذا وسوف يتم الحديث عن معايير إعداد الآليات التنظيمية عند الحديث عن المعايير جودة إدارة كيانات المؤسسة في الوثيقة رقم (٢) .**

٥/٥ محور جودة التوجيه وتشجيع وتحفيز العاملين علي العمل .

ويدور هذا المحور حول الالتزام بمعايير جودة تحفيز وتشجيع العاملين علي العمل ، ويتم ذلك من خلال وسائل التوجيه المختلفة من أهمها :

١/٥/٥ التعليمات المنظمة للعمل .

٢/٥/٥ الاتصالات وبناء الجسور بين الوحدات الإدارية وبين العاملين

٣/٥/٥ استخدام نظم التحفيز الملائمة . هذا ويمكن استخدام مجموعة من نظم الحوافز من أهمها :

* نظم الحوافز المالية والمادية .
* نظم الحوافز المعنوية .

هذا ونرجو أن ننوه إلى أن إدارة الجودة من المنظور الإداري تركز علي استخدام عدة أنواع من نظم الحوافز المعنوية ومن أهمها :

* تمكين العاملين .
* التوطن الوظيفي .
* الإثراء الوظيفي .
* الدعم التنظيمي .

وغيرها من الأساليب التي يتم التعرض إليها بالتفصيل عند الحديث عن إدارة الموارد البشرية .

٤/٥/٥ القيادة الإدارية وأنماط القيادة في التعامل مع العاملين .

هذا ويجب أن نؤكد مرة أخري علي ضرورة الالتزام بمعايير جودة عناصر محور التوجيه والتحفيز . والتي تتمثل في المرجعيات والأسس العلمية لهذا المحور .

٦/٥ محور جودة الرقابة :

تتمثل أهم عناصر محور جودة الرقابة فيما يلي :

١/٦/٥ المعايير المرجعية المتعلقة بتحقيق منافع العملاء علي اختلاف أنواعهم : والتي تستخدم في التحقق من مدي تحقيق منافع العملاء ثم تحديد فجوة المنافع وهي عبارة عن الفرق بين معايير الجودة المستهدفة والمنافع المدركة من قبل العملاء .

٢/٦/٥ المعايير المرجعية المتعلقة بمنظومة الكيان الإداري : تتمثل تلك المعايير المرجعية فيما يجب الالتزام به عند إدارة كيانات المؤسسة من أسس وقواعد علمية، حتى يمكن الارتقاء بمستوي جودة أداء تلك الكيانات للمساهمة في تحقيق المعايير المرجعية السابقة والمتعلقة بمحور منافع العملاء أي غلق فجوة المنافع الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق مستوي الكفاءة والفعالية الإدارية المطلوب أن تحققها المؤسسة .

هـذا ويمكن تصنيف تلك المعايير المرجعية إلى ثلاثة أنواع علي النحو التالي :

١ـ معايير جودة الثقافة الإدارية بصفة عامة وثقافة الجودة بصفة خاصة :

يعتبر هذا النوع من المعايير بمثابة أساس المعايير المرجعية بالنسبة لإدارة محاور كل كيان، لأنه بدون تلك المعايير لا يمكن بناء وتصميم محاور الكيانات المختلفة للمؤسسة وتشغيلها فكيف يمكن تحقيق معايير جودة العملاء وثقافة الإدارة والعاملين موجهة مثلا بالإجراءات أو موجهة بالإمكانيات التي تتوافر لدي المؤسسة ؟ بمعني آخر كيف يمكن تحقيق معايير جودة العملاء وأنه لا يوجد وعي أو اقتناع لدي الإدارة أو العاملين بثقافة الجودة مثال ذلك مفهوم الجودة من المنظور الإداري وأهميتها وعناصرها ؟ ويمكن طرح مجموعة من التساؤلات التي يمكن استخدامها في تحديد معايير هذا النوع من المعايير ومن الأمثلة علي تلك التساؤلات :

- **ما هو مفهوم إدارة الجودة لدي الإدارة والعاملين ؟ هل يقصد بها علي سبيل المثال :**
  - **مجرد الحصول علي شهادة الأيزو ؟**
  - **الجودة الشاملة ؟**
- **ما هي قيم المسئولين بالمؤسسة تجاه عملائها ؟**
- **ما هو مفهوم المؤسسة لدي المسئولين ؟ وما هو الأسلوب الذي تعتمد عليه في إدارة المؤسسة ؟**
- **ما هو التوجه العام الذي تعتمد عليه المؤسسة في إدارة المؤسسة ؟**

- **ما هي قيم المؤسسة تجاه علاقتها مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بها**
- **ما هي نظرة الإدارة إلى العنصر البشري بالمؤسسة ؟**
- **ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية لدي إدارة المؤسسة ؟**
- **ما هو مفهوم إدارة التسويق لدي إدارة المؤسسة ؟**

هذه مجرد مجموعة من التساؤلات ، والتي يمكن من خلال الإجابة عليها تحديد المعايير التي يجب أن تلتزم بها إدارة المؤسسة حتى يمكن الحكم علي مستوي جودة ثقافة الجودة لدي الإدارة والعاملين ومن الأمثلة علي تلك المعايير :

- **معايير إدارة المؤسسة من المنظور الإداري- كمجموعة من الكيانات - من المنظور التسويقي .**
- **معايير إدارة المؤسسة من المنظور التسويقي : التوجه بالمفاهيم التسويقية الحديثة**
- **معايير توطيد العلاقات مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (الإدارة بالعلاقات)**
- **معايير تحقيق منافع عملاء المؤسسة من خلال الالتزام بمعايير جودة محاور كل محور من كيانات المؤسسة .**
- **معايير الحرص المستمر علي تنمية رأس المال البشري والمحافظة عليه**
- **معايير التزام الإدارة بمفهوم إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي**

وحتى يمكن للإدارة إعداد تلك المعايير العامة ، لابد من تزويد المسئولين بالمؤسسة والعاملين بها بالثقافة الإدارية المتعلقة بالمؤسسة من المنظور الإداري - كما أوضحنا سلفا - كذلك ثقافة إدارة المحاور المختلفة للكيانات مثل الموارد البشرية ، إدارة التسويق ، إدارة الإنتاج وغيرها .

٢- معايير جودة منظومة الكيان الإداري في إدارة محاور الكيانات المختلفة

تتمثل منظومة الكيان الإداري في إدارة المؤسسة بشكل عام وإدارة كل محور من محاور الكيانات المختلفة والتي سبق الإشارة إليها والتي تتمثل فيما يلي فيما يلي :

- **معايير جودة التخطيط ممثلة في كيفية تحديد الأهداف وآليات تحقيقها ممثلة في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات .**

- **معايير جودة التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية : ممثلة في كيفية تصميم الهيكل التنظيمي ويختص هذا المحور بتحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات التنظيمية للوحدات الإدارية والوظائف المختلفة .**
- **جودة توجيه وتحفيز وتشجيع العاملين ممثلة في : ويركز هذا المحور علي كيفية تحفيز العاملين الذين يقومون بإعداد خطط المؤسسة أو خطة كل محور من محاور المؤسسة وتنفيذها والرقابة عليها وذلك باستخدام آليات التوجيه والتحفيز الملائمة .**
- **معايير جودة الرقابة علي تنفيذ خطط المؤسسة أو خطط كل محور من محاور المؤسسة : ويهدف هذا المحور التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعة وتحديد الفجوة بين الخطط الموضوعة والتنفيذ الفعلي ومعالجة فجوات جودة التخطيط والتنفيذ .**

هذا وسوف نتعرض لمعايير جودة منظومة إدارة محاور كل كيان بشيء من التفصيل في الوثيقة رقم (٢) من تلك السلسلة .

٣ـ معايير الجودة المهنية (التخصصية) لكل محور من محاور المؤسسة من المنظور الإداري :

وتتمثل هذه المعايير في المعايير التخصصية المهنية والمتعلقة بكل محور من محاور أي كيان .. مثال ذلك : محور اختيار موقع المؤسسة في الكيان المكاني ، ومعايير التخطيط الداخلي للمؤسسة ، ومعايير اختيار شكل المبني وهكذا . وبالنسبة لمعايير محاور الكيان الاجتماعي والتي يتثمل في كيفية علاج الصراعات بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، أيضا كيفية تحقيق التقارب الاجتماعي بين العاملين وهكذا ، هذه مجرد أمثلة علي مجالات معايير محاور بعض الكيانات ، وسوف نتعرض لها بالتفصيل فيما بعد ولكنه قد يكون من المناسب استعراض بعض معايير محور إدارة الموارد البشرية كإحدي محاور الكيان الاقتصادي لتوضيح كيفية وضع تلك المعايير الفنية التخصصية ومن الأمثلة علي تلك المعايير :

- **معايير إعداد وتوصيف الهياكل التنظيمية والوظيفية .**
- **معايير إعداد وتصميم المسارات الوظيفية .**
- **معايير تقييم الوظائف .**

- **معايير التخطيط للقوي العاملة .**

هذا وسوف نتناول معايير كل محور من تلك المحاور بالتفصيل في الوثيقة رقم (٢) كما أشرنا سلفا .

وفي هذا المجال نرجو أن نطرح مجموعة من التساؤلات وبعض المؤشرات للاستعانة بها عند تصميم وإعداد المعايير الرئيسية لجودة إدارة الموارد البشرية كمجرد مثال علي مجالات المعايير التخصصية ، وفيما يلي عرضا لهذه التساؤلات والمؤشرات :

- **مدى المراجعة المستمرة للهياكل التنظيمية والوظيفية للتحقيق من مدى توافقها مع المتغيرات التي تحدث في ظروف وطبيعة العمل في المؤسسة**
- **مدى إعادة النظر والمراجعة المستمرة لبطاقات الوصف الوظيفي باعتبارها مفتاح النجاح في تطوير معظم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (الاختيار / التعيين / التدريب / الترقية والنقل / تقييم إدارة العاملين ... الخ ؟**
- **مدى المراجعة المستمرة للمسارات الوظيفية والتحقق من التزام العاملين بمساراتهم الوظيفية ؟**
- **مدى المراجعة المستمرة لكافة قرارات إدارة الموارد البشرية للتحقق من مراعاتها لكافة الظروف والمتغيرات المحلية والعالمية بما يضمن توفير العمالة القادرة والراغبة على العمل بشكل مستمر؟**
- **مدى المراجعة المستمرة للنظم والأدلة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ الأعمال المتعلقة بشئون الموارد البشرية ؟**
- **مدى مراجعة هيكل العمالة من حيث مدى ملاءمته من حيث النوع والكم للوظائف ومعالجة أي خلل في حالة حدوث أي فائض في التخصصات المختلفة ؟**

بالإضافة إلى ذلك يمكن الاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها في تصميم معايير جودة أداء إدارة الموارد البشرية . ومن هذه المؤشرات ما يلي :

- **تحليل اتجاهات العاملين .**
- **معدل دوران العمالة .**

- مستوي وضوح وفهم العامل لاستراتيجية المؤسسة .
- مدي إدراك العامل لأهمية وظيفته في نجاح المؤسسة .
- مدي توافر روح الفريق بين الأشخاص متعددي الثقافات داخل المؤسسة
- مستوي التعليم المؤسسي .
- نسبة المقترحات التي يساهم بها العاملون بالمؤسسة .
- نسبة إنتاجية العامل .
- طلبات الترقي لمستويات وظيفية أعلي .
- إلى أي مدي يستطيع العامل أن يصف القيم الجوهرية للمؤسسة .
- درجة التزام العامل بالعمل .
- مدي حصول العامل علي تقدير نتيجة الأداء المتميز .
- شكاوي أو مدح العملاء العاملين .
- طلبات التنقل الوظيفي بالنسبة لكل موظف من وظيفة لأخرى .
- مدي الاعتماد علي قواعد سليمة في اختيار العاملين .
- عدد ساعات التدريب التي يحصل عليها العامل في العام .
- مدي توافر تقرير أداء يوضح جزاءاته أو إنجازاته .
- نسبة انتظام العاملين (من خلال تقرير أداء) .
- نسبة الأجر الرسمي السنوي الذي يحصل عليه العامل .
- الي أي مدي تتاح المعلومات للعاملين .
- نسبة العاملين الذين يحاطون بمعلومات عن نتائج تقييم أدائهم من أكثر من جهة في المؤسسة .
- نسبة الفجوة بين أعلي حافز تشجيعي للأداء المتميز وأقل حافز .
- نسبة العاملين الذين يعملون بشكل روتيني أو من خلال الإدارة الذاتية أو عن طريق فرق العمل .
- عدد الأشخاص المؤهلين المتقدمين لشغل كل موقع .
- نسبة الوظائف التي تم شغلها من خلال العمالة الداخلية .

٤ـ المعايير المرتبطة بالقيم الأخلاقية والمهنية التي يجب أن يلتزم بها العاملين في العمل

٥ـ المعايير العامة المحلية والعالمية المرتبطة بطبيعة نشاط المؤسسة مثل معايير الحوكمة وغيرها.

٣/٦/٥ القياس المرجعي لإدارة الجودة .

ويستهدف هذا المحور التعرف علي مستوي التنفيذ الفعلي لجميع المعايير السابق تحديدها سواء بالنسبة للكيان الإداري أو محاور كل كيان . مثال ذلك قياس مستوي جودة أداء منظومة إدارة الموارد البشرية والتي تم تحديد معاييرها سلفا . هذا ويتم قياس مستوي جودة الأداء الفعلي والتعرف علي مدي تحقيق المعايير السابقة من خلال مجموعة مختلفة من وسائل القياس بعضها مقاييس كمية مثل مؤشرات الإنتاجية ، ومؤشرات الغياب ودوران العمل وغيرها ، وأخري وصفية مثل المشاهدة وقوائم الاستقصاء التي تعد خصيصا لهذا الغرض . وهناك أيضا بعض أساليب القياس المتعارف عليها في قياس مدي جودة الخدمات المقدمة للعاملين في إطار إدارة الجودة ومن تلك الأساليب :

- **نموذج فجوات الجودة Servequal**
- **نموذج قياس الجودة المدركة – الفعلية Servperf**
- **القياس المقارن Benchmarking .**
- **مقياس بطاقة الأداء المتوازن BSC .**

هذا وسوف نتعرض لهذه الأساليب بالتفصيل في الوثيقة رقم (٢)

٤/٦/٥ تحديد فجوة الجودة واتخاذ القرارات لعلاج تلك الفجوات .

ويركز هذا المحور علي تحديد الفجوة بين معايير الجودة المستهدفة والأداء الفعلي في كل كيان من كيانات المؤسسة ، ثم تحليل تلك الفجوات والتعرف علي أسبابها الحقيقية وأخيرا اتخاذ القرار المناسب لعلاج تلك الفجوات. وهنا يجب أن نؤكد علي إلى ضرورة الاستعانة بآليات دعم تلك القرارات حتى يمكن التوصل إلى القرار المناسب ، وسوف نتحدث عن آليات دعم قرارات التعامل مع فجوات الجودة بالتفصيل في الوثيقة رقم (٣).

٦- التغيير المخطط – المدخل الرئيسي لتحقيق منظومة إدارة الجودة :

يقتضي تطبيق منظومة إدارة الجودة علي النحو السابق التفكير في مدخل متكامل يعمل علي تطبيق تلك المنظومة بمحاورها المختلفة وبشكل متعمق ومدروس ومخطط بعيداً عن العشوائية في التغيير . فإذا كانت هناك مداخل سابقة للتحسين والتطوير من أبرزها مدخل عجلة التطوير لـ ديمنج Diming Wheel for Development ، ومدخل التطوير علي أساس المشروع الواحد " لجوران From Project To Project " أو التطوير باستخدام Six Sigma إلا أنه بالرغم من أن تلك المداخل قد تكون ملائمة طبقا لمدخل معين خاص بإدارة الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة أو الجودة والاعتماد طبقا للمواصفات العالمية ، إلا أننا نري أنه من الضروري استخدام مدخل للتطوير يتفق مع طبيعة وعناصر مدخل إدارة من المنظور الإداري وهذا المدخل الذي نراه أكثر ملائمة في هذا الصدد هو مدخل التغيير المخطط أو التطوير في إطار إدارة التغيير . Development According To The Change Management. ويطلق علي هذا المدخل بلغة الهندسة الإدارية " بإعادة التصميم الشامل " Redesign .

إن التغيير عملية ضرورية للمؤسسات القائمة سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة تهدف أولا تهد للربح ، طالما أنها تعمل في ظل ظروف بيئية تتسم بالتغيير السريع في مكوناتها المختلفة ، ويصعب التنبؤ الدقيق بهذه المكونات أو التحكم فيها .

ومن ثم فإن القوى التي تخلق الحاجة إلى التطوير عديدة ومتنوعة ، بعضها إما قوة خارجية تقع خارج نطاق تحكم وسيطرة الإدارة ويصعب التنبؤ بها (مثل المنافسة من جانب المؤسسات الأخرى ، ارتفاع تكلفة الموارد الطبيعية

وزيادة ندرتها ، انتشار أو انخفاض مستوى التعليم ، زيادة أو انخفاض الـوعي لدى الرأي العام ، التطور التكنولوجي والتغير في الاتجاهات الأساسية المحليـة والعالمية ، وجماعات الضغط ذات الاهتمامات المختلفة للمؤسسة مثل جماعـة حماية المستهلك وحماية البيئة وغيرها ، وأما داخلية تقـع فـي دائـرة تحكـم وسيطرة إدارة المؤسسة مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيرها على اتجاهات وسلوك العاملين ، والتي تستوجب ضرورة إجراء تغيير كامل في أسلوب العمل، برامج التدريب ، هيكل العمالة ، وغيرها من الأمور المتعلقة بشئون الأفراد .

ومن هنا يتحتم على الإدارة ضرورة العمل على إجراء التغيير المخطط والمدروس حتى ترتفع مستوى فعالية المؤسسة ومن ثم تتمكن من سد الفجوة بين ما يجب أن تؤديه وما تؤديه بالفعل ، بسبب تأثير هذه القوى والضغوط الداخلية والخارجية .

والآن ما هو مفهوم التطوير والتغيير المخطط ؟ وما هي أهم سـماته ومميزاته ؟ ثم ما هي أهم خطواته ؟ أن إجابة تلك التساؤلات موضوع حـديثنا الآن .

١/٦ مفهوم التطوير أو التغيير المخطط :

يعرف التطوير أو التغيير المخطط بأنه عبارة عن " سلـسلة مترابطـة ومستمرة من الأنشطة الإدارية التي ترتبط بمنظومة إدارة الجودة من المنظـور الإداري – والسابق الإشارة إليها – (التخطيط – التنظيم – التوجيه ثم الرقابـة) أو التي تساهم في ضبط التطوير الإداري للتوافق مع التحديات المحلية والعالمية وذلك من خلال دراسة وتشخيص الأوضاع والمتغيرات الداخليـة والخارجيـة للتوصل إلى نقاط الخلل والقصور في الأداء الإداري وتحديد أسبابها ثم البدء في

- **أولاً** بالتخطيط لعلاجها ووضع خطط لعلاج تلك الفجوات ممثلـة فـي معايير الجودة المستهدفة واستراتيجيات وسياسات التغييـر والبـرامج والتنفيذ .

- التنظيم وتحديد أدوار القائمين علي القيام بمنظومة إدارة التغيير .
- ثم تحفيز وتشجيع العاملين علي التخطيط لهذه المنظومــة وتنفيــذها ، وأخيرا الرقابة للتحقق من تنفيذ خطط التغيير أو التطوير المستهدفة .

ويتضح من هذا التعريف أن أهم خصائص التطوير المخطط تتمثل فيما يلي [1] :

٦/١/١ أنه جهد إداري يتم في إطار منظومة متكاملة وهى التخطيط لأعمال التطوير المخطط ، والتنظيم لتنفيذ أعمال التطوير المخطط ، ثــم تــشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة في أعمال التطوير سواء ، عند وضــع أو تنفيذ نظم التطوير ، وأخيرا الرقابة على أعمال التطوير .

٦/١/٢ أنه يشمل كافة كيانات المؤسسة بأكملها ، سواء كانت الكيان المكاني (المباني – الأجهزة – المعدات .... الخ) أو الكيان الاقتصادي الــوظيفي أو المعلوماتي والسلوكي أو الاجتماعي . ومن ثم فإنه يركز على التغيير في الاتجاهات والقيم وتعديل السلوك والتغيير في الهياكل المادية مما يتفق مــع المتغيرات التكنولوجية وأيضا التغيير في الســياسات والهياكــل والأنظمــة الإدارية المختلفة .

٦/١/٣ أنه يستهدف زيادة فعالية وضع المؤسسة ، عن طريــق تزويــدها بالمقدرة والطاقة للوصول إلى أهدافها المرغوبة وبمعنى آخر المحافظة على صحة المؤسسة أو التنظيم Organization Health ، وصحة الأفــراد

ويرجع ذلك فى : [1] أ.د/ محمد محمد ابراهيم ، إدارة التغيير من أحل إدارة جامعية أفضل (دراسة حالة) (المؤتمر العلمى السنوى الثانى ، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الاعمال ، الذى نظمته اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الاعمال بالمجلس الاعلى للجامعات فى الفترة من ٦- ٧ إبريل ٢٠٠٠ القاهرة ، ص٦ ، ٧

(2) Agexandar Winn The Laboratory Approach to Organizational development, psycological Association September 1996 Oxford pp 13 – 20

(3) Backhard R. ,Oganization strategies and Models , Reading Mass , Addison – Eesley , 1969 pp 9 -15 .

العاملين Personal Health ، ومن ثم ضمان أداء المؤسسة في حالة صحية عالية بما يتفق مع التغيرات والتحديدات البيئية .

٦/١/٤ يُدار التغيير والتطوير من قمة المستويات الإدارية في المؤسسة . نظرا لان التغيير الفعال لا يحدث بالصدفة أو أنه مجرد حدث تتعرض له المؤسسة ، ومن ثم فإنه يجب أن يُدار بعناية ووعى ، لتحقيق الحماس والاقتناع به . كذلك إدارته كعملية يجب أن يأتي من المستويات العليا في المؤسسة ، نظرا لأن التغيير كجهد مخطط ينطوي على تغييرات في السياسات والاتجاهات وتحول في الموارد واستخدام كبير للوقت والجهد وهكذا ، الأمر الذي يستلزم ضرورة إدارته على مستوى إداري عال . وفي نفس الوقت عدم إهمال المستويات الدنيا في المشاركة في التغيير المخطط . فغياب مشاركة المستويات الدنيا يعني عدم واقعية التطوير الإداري .

٦/١/٥ طالما أن التغيير هو بمثابة نشاط إنساني ، لذا فإنه يرتكز على مجموعة من القيم الإنسانية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للأفراد ، لحفزهم وتشجيعهم على التغيير ، ومن ثم تجنب مقاومة التغيير . ويستلزم ذلك إلمام المديرين والقائمين بالتغيير بالمعرفة بالعلوم السلوكية والجماعات[1] لزيادة فهمهم وإدراكهم لسلوك الأفراد والجماعات ، من اجل مواجهة المشاكل المختلفة المتعلقة بتنفيذ أعمال التطوير من خلال التنبؤ بسلوكهم والتأثير فيه.

٦/٢خطوات التطوير أو التغيير المخطط :

عند قيام الإدارة بالتطوير الإداري الشامل للمؤسسة لابد من أن يتم ذلك في إطار خطوات إدارة التغيير المتعارف عليها .

والآن ما هي هذه الخطوات ؟ يتم التطوير الإداري بالمؤسسة في إطار إدارة التغيير وذلك من خلال الخطوات التالية :

(1) Edgar F. , Hese, Management , New York, West publishyng Co., 1988 P 556

٦/٢/١ **الخطوة الأولي :** وتبدأ هذه المرحلة بالتهيئة لعملية التطوير والتغيير من خلال عقد ندوات لشرح أبعاد عملية التطوير للعاملين والمستويات الإشرافية المختلفة وذلك لغرض الحد من مقاومة التغيير مستقبلا .

٦/٢/٢ **الخطوة الثانية :** التخطيط للتغيير : وتتضمن الإجابة علي التساؤلات التالية :

- لماذا يتم التغيير ؟ (تحديد المتغيرات التي تستوجب أو تتطلب التغيير ويمكن الاستفادة من مؤشرات الأداء الإداري والتي تقررها الدراسات والبحوث المختلفة التي تعد لهذا الغرض .

  وتحدد الإجابة علي السؤال السابق مجالات التغيير المختلفة .
- كيف يتم التغيير ؟ وذلك أما عن طريق التغيير الشامل أو التغيير المتدرج أو الجزئي .
- متي يتم التغيير ؟ بمعني تحديد الوقت المناسب للتغيير بما لا يؤدي إلى نتائج سلبية إذا تم في أوقات غير ملائمة .
- من الذي يقوم بالتطوير ؟ هل يتم الاستعانة بخبرات خارجية أو داخلية أو الاثنين معا .
- كم تبلغ تكاليف التطوير ؟ بمعني إعداد ميزانية للتطوير .

هذا وتنتهي هذه الخطة بإعداد خطة متكاملة للتطوير الإداري للمؤسسة .

٦/٢/٣ **الخطوة الثالثة :** التنظيم لأعمال التطوير والتغيير . بمعني وضع الترتيبات التنظيمية لعملية التغيير وتتضمن :

- تحديد مسئوليات الأفراد عن التطوير .
- تحديد العلاقات التنظيمية بين الجهات المسئولة عن التطوير والإدارات التنفيذية المختلفة .

- تحديد مسئولية المبادرة بالتطوير . هل هي مسئولية الإدارة العليا ؟ (من أعلي إلى أسفل) أم من الإدارة الدنيا ؟ (من أسفل إلى أعلـي) أو مـن الإدارة الوسطي لأعلي ولأسفل ؟ أم مزيج من هذه الاتجاهات ؟ ونحن نفضل أن يكون هناك مزيج من المشاركات في المبادرة فـي التطـوير (الإدارة العليا / الوسطي / الدنيا / الأفراد المسئولين عـن الأعمـال التنفيذية)

٤/٢/٦ **الخطوة الرابعة** : إعداد مشروعات التطوير المختلفة . والتي سبق تحديدها من واقع المرحلة الثانية . (عنـد تحديد مجالات التطوير في خطة التطوير) .

وتتطلب إعداد مشروعات التطوير :

- جمع البيانات عن كل مشروع .
- تحليل البيانات واستخلاص النتائج التي توضح نقاط القـوة والـضعف الداخلية .
- وضع مشروعات بديلة علي ضوء نقاط القـوة والـضعف والفـرص والتهديدات الخارجية .
- اعتماد المشروعات التي – تم تصميمها وتقيمها – من الجهة المختصة .

٥/٢/٦ **الخطوة الخامسة** : تطبيق ومتابعة تنفيذ مـشروعات التطـوير . وذلك من خلال المتابعة الجادة سواء كانت متابعة مكتبية من خلال التقارير أو متابعة ميدانية عن طريق الملاحظة المباشرة لنتائج التطبيق وتتـضمن هذه الخطوة :

- الرد علي كافة الاستفسارات المتعلقة بتطبيق مشروعات التطوير .
- التصحيح الفوري للمشاكل التي تظهر أثناء التطبيق .

٦/٢/٦ **الخطوة السادسة** : تشجيع وتحفيز العاملين علي تطبيق مشروعات

وسوف نتعرض بالتفصيل عن مقاومة التغيير في الوثيقة الثالثة عند الحديث عن قرارات علاج فجوات الجودة .

٧/٢/٦ **الخطوة السابعة :** استمرارية عملية التطوير . فالمراجعة والتطوير المستمر لمستوي أداء المؤسسة أمر حتمي ضروري .

٧- متطلبات ومقومات تطبيق إدارة الجودة من المنظور الإداري :

تتطلب عملية إدارة الجودة من المنظور الإداري مجموعة من المتطلبات والمقومات نبرز أهمها علي النحو التالي :

٧/١ تطوير وتنمية الثقافة الإدارية لكافة القيادات الإدارية في جميع المستويات علي أن تتضمن هذه الثقافة ما يلي :

- مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري .
- الأبعاد الأساسية لمنظومة العمل الإداري .
- كيفية اتخاذ القرارات الإدارية في إطار تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية .

٧/٢ تنمية وتطوير كيفية ممارسة العمل في كافة الأنشطة في إطار منظومة العمل الإداري .

٧/٣ تطوير وتنمية مهارات وقدرات القيادات الإدارية علي أداء العمل الإداري في كافة التخصصات وتتمثل أهم هذه المهارات والقدرات فيما يلي:

٧/٣/١ القدرة علي التفويض : ويعني التفويض قيام القائد بمنح بعض من سلطاته واختصاصاته لمرءوسيه وبهذا فإنه يشركهم في تقرير كيفية إنجاز أهداف المؤسسة ومن ثم يعطيهم الشعور بالرقابة الذاتية والالتزام بتحقيق تلك الأهداف . أن التفويض يلبي حاجات الأفراد المتعلقة بالإنجاز والانتماء

واحترام الذات ، مما يجعل أعضاء فريق العمل يكرسون إمكانياتهم وطاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنوطة بهم وتلك المشاعر الإيجابية تجعل العمل في حد ذاته محفزاً ومثيراً للاهتمام .

٢/٣/٧ سرعة البديهة : يجب أن يتمتع القائد الماهر بالقدرة علي رؤية الموقف والتنبؤ بالتغييرات وشيكة الحدوث والقدرة علي تحمل المخاطر. أن تلك المهارات تمكن القائد من اكتشاف مزايا تنافسية جديدة والاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة

٣/٣/٧ القدرة علي فهم الذات : فهم الذات هو القدرة علي إدراك جوانب القوة والضعف في شخصية الفرد والعمل علي معالجة جوانب الضعف واستغلال جوانب القوة في المواقف المختلفة كما يعني فهم الذات الثقة في النفس والطموح والنظرة الإيجابية للأشياء .

٤/٣/٧ القدرة علي التخيل : ويعني ذلك ضرورة تمتع القائد بالقدرة علي تصور المواقف وإيجاد أفضل السبل لحل المشكلات وتحقيق الإنجاز .

٥/٣/٧ القدرة علي تحقيق التوافق في القيم : وتتعلق تلك القدرة بتحقيق التناغم أو الانسجام بين قيم العاملين والقيم التنظيمية .

٤/٧ تهيئة المناخ لأعمال إدارة الجودة من خلال الندوات والحلقات الثقافية بما يساعد علي الحد من مقاومة التغيير .

خلاصة

وعلي ضوء ما تقدم يمكن القول أن إدارة الجودة من المنظور الإداري إنما تركز علي مجموعة من المقومات من أهمها :

١- منظومة العمل الإداري السابقة والتي تتميز بالخصائص التالية :

١/١ الشمولية أي أنها تشمل المؤسسة ككل وأيضا علي المستويات الإدارية لكل كيان من الكيانات (الإدارة العليا للمؤسسة - الإدارة الوسطي أو الوظيفية للكيانات ثم الإدارة التنفيذية لكل كيان من الكيانات) وأيضا كل محور من محاور كل كيان .

٢/١ العمومية أي أنها تُمارس علي المستوي التخصصي لكل كيان أي أنها تُمارس علي مستوي الكيان المكاني ثم الاقتصادي ... الخ .

٣/١ الترابط والتفاعل بين عناصر منظومة الكيان الإداري بمعني أن كل محور من محاور الكيان الإداري يعمل بشكل مترابط مع الكيانات الأخرى ولا يتم بشكل جزئي مستقل . فلا تخطيط بدون تنظيم والعكس ولا توجيه بدون تنظيم أو تخطيط والعكس ولا رقابة بدون تخطيط وتنظيم أو تنظيم وتوجيه والعكس .

٤/١ الاستمرارية : بمعني أن جميع المحاور تعمل بشكل مستمر . فالتخطيط لعناصر الجودة مثلا لا ينتهي بمجرد إعداد معايير الجودة ولكن يتم إعادة النظر في تلك المعايير في ضوء عملية الرقابة علي الجودة . وأيضا الرقابة علي الجودة الكلية أو الجزئية مستمرة وليست مرتبطة فقط بنهاية الأداء الفعلي ولكنها مستمرة مع استمرارية الأداء . كذلك بالنسبة للتنظيم والتوجيه وتحفيز العاملين .

٥/١ التتابع : تتميز تلك المنظومة أيضا بالتتابع وفي إطار الترابط والتفاعل . ويقصد بالتتابع أن العمل الإداري يبدأ بالتخطيط وإعداد الخطط والتي تتضمن معايير الجودة ثم التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية لتنفيذ تلك الخطط ثم التوجيه ببداية التنفيذ لتشجيع وتحفيز العاملين علي العمل وأخيرا الرقابة

علي جودة الأداء الكلي والجزئي . وان كانت منظومة العمل الإداري يجب أن يتم في إطار تتابعي إلا أنها تتم أيضا في شكل تكراري . فمن خلال المعلومات المرتدة يتم إعادة النظر في المحور السابق وهكذا . فمثلا علي ضوء نتائج الرقابة الكلية أو الجزئية للجودة يتم إعادة النظر في التخطيط ومعايير الجودة السابق إعدادها أو التنظيم وتحديد الأدوار أو التوجيه وهكذا

٢- ترتكز منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري علي مجموعة من معايير الجودة المرجعية المرتبطة بتحقيق منافع العملاء (والتي سوف تكون موضوع حديثنا في الوحدة الثانية من الوثيقة الثانية) هذا وتساهم هذه المعايير في القياس المرجعي للتأكد من :

١/٢ قدرة الأداء التسويقي للمؤسسة علي تحقيق منافع العملاء ومن ثم تحقيق النصيب المستهدف للمؤسسة من السوق . ويطلق علي تلك المعايير معايير الجودة الكلية . وتتحقق تلك المعايير من خلال مدي الالتزام بمجموعة من معايير الجودة التي يجب أن تتوافر في المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة وتتحدد تلك المعايير – كما سنري في الوثيقة الثانية – علي ضوء دراسة احتياجات كافة عملاء المؤسسة (المنافع المتوقعة للعملاء) كذلك الاسترشاد بالأداء الأفضل للمؤسسات الرائدة في مجال عمل المؤسسة والذي يطلق علية القياس المقارن Bench marking .

وعلي ضوء المقارنة بين معايير جودة المنتج كمنافع متوقعة والمنافع المحققة للعملاء وفي إطار مدي إدراك الإدارة لتوقعات العملاء يتم تحديد مدي وجود فجوات في جودة المنتج .

أن العمل بدون وجود معايير جودة المخرجات النهائية يصبح أداء تلك المنظومة غير موجه نحو هدف محدد ، ومن ثم يصبح عمل غير هادف علي سبيل المثال ما هي الحكمة من الارتقاء بمستوي أداء أعضاء هيئة التدريس

بالجامعات أو تطوير المناهج الدراسية وغيرها من عناصر العملية التنظيمية . فالطالب الذي يلتحق بكلية التجارة علي سبيل المثال لديه مشكلة أو منفعة يريد تحقيقها ألا وهي الحصول علي مؤهل دراسي يساعده علي إيجاد فرصة عمل . أما وأن الطالب يحصل علي بكالوريوس التجارة ويخرج باحثا عن فرصة عمل ولم يجدها وبالتالي فإن الخدمة التعليمية التي قدمتها الكلية للطالب لم تساعده في حل مشكلته وهي الحصول علي فرصة عمل . وبالتالي فالسؤال الذي يطرح نفسه ما هي فائدة الجهود التي تبذل من أجل النهوض بعناصر العملية التعليمية بغرض ما يسمي بالاعتماد والجودة . أعتقد أنها شعارات لكسب ثقة الأجهزة المركزية الداخلية والمؤسسات العالمية بالالتزام بما يطلق عليه معايير جودة التعليم العالي . أن معايير جودة عناصر الخدمة التعليمية والمحددة من قبل جهات عالمية أو محلية تصبح من غير ذي فائدة طالما لا يتحقق عنها مردود إيجابي يعود علي عملاء الجامعة أو الكلية (الطلاب – أعضاء هيئة التدريس والعاملين – المؤسسات الإنتاجية والخدمية – المجتمع – البيئة ... الخ) .

وما يقال عن الخدمات التعليمية في مجال العلوم التجارية يمكن أن يطبق أيضا علي الخدمات التعليمية في مجال العلوم الطبية ، أو الزراعية ، أو الهندسية ، وغيرها من الخدمات الجامعية .

٢/٢ قدرة أداء كيانات المؤسسة المختلفة علي رفع مستوي كفاءة وفعالية المؤسسة والتي تؤثر بالتالي علي الأداء التسويقي فإذا كان النشاط التسويقي هو النشاط المحوري لكافة كيانات المؤسسة المختلفة ، فإن هناك ارتباط وتكامل بين الأداء التسويقي . وأداء الكيانات الأخرى . هذا وتعتبر المعايير العلمية لإدارة كل محور من محاور كيانات المؤسسة بمثابة قياس مرجعي للتأكد من أداء كل محور من محاور كل كيان طبقا للمعايير الخاصة بكل

محور ثم تحديد فجوة جودة أداء كل محور وكان هذا محور حديثنا في الوحدة الرابعة من تلك الوثيقة .

٣- تركز أيضا منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري علي معايير مرجعية للجودة الجزئية علي مستوي محاور كل كيان من كيانات المؤسسة (والتي سوف تكون موضوع حديثنا في الوحدة الثانية من الوثيقة الثانية) .

فجانب معايير الجودة الكلية التي توجه وتضبط أداء منظومة العمل الإداري علي مستوي المؤسسة ككل وعل مستوي كيان من الكيانات ، يجب أيضا الالتزام أيضا بمجموعة من المعايير الجزئية التي تضبط أداء كل محور من محاور الكيان الإداري وأيضا مجموعة من المعايير التي تضبط أداء محاور كل كيان تخصصي . بمعني لابد من وجود معايير لاداء منظومة التخطيط وأخري للتنظيم ثم التوجيه والرقابة وهكذا . بجانب ذلك يجب أيضا الالتزام بمجموعة من المعايير التخصصية النوعية المرتبطة بمحاور كل كيان من الكيانات . مثلا معايير اختيار موقع المؤسسة ، معايير للتخطيط الداخلي معايير لاختيار شكل المبني . أيضا معايير لممارسة محاور الكيان الاقتصادي والاجتماعي والسلوكي والمعلوماتي وهكذا .

وبدون وجود معايير يصبح أداء محاور كل كيان يتم بطريقة عشوائية ومن ثم يصعب بل يستحيل تحقيق ما يطلق عليه معايير الاعتماد والجودة . أن التركيز فقط علي بعض المعايير دون الأخرى – كما يحدث الآن بالنسبة لمعايير جودة الاعتماد والجودة في التعليم العالي – يصبح مستوي الأداء الجزئي ثم الكلي للجامعة ، أو أداء الكلية غير مجدي ولا يحقق النتائج المطلوبة وثم يعتبر بمثابة جهد ووقت بدون فائدة . ان قضية الجودة والاعتماد ليست مجرد استيفاء أوراق (توصيف مقررات – وتوزيعها علي أعضاء هيئة التدريس ... الخ) .

أضف إلى ذلك فإننا مازلنا نؤكد علي اعتبار الجودة والاعتماد والذي تتولاه حالياً الهيئة القومية للجودة والاعتماد هو بمثابة نظام جزئي لإدارة الجودة من منظور إداري ، حيث يتم التركيز فقط علي التأكد من اتباع بعض الإجراءات المتعلقة بأداء بعض محاور الكيان الاقتصادي التشغيلي للجامعة ألا وهو كيفية العملية التعليمية فقط دون النظر إلى محاور الكيانات الأخرى مثلا محاور الكيان المكاني موقع الوحدات التعليمية – التخطيط الداخلي لهذه الوحدات وتحديد شكل منافسيها وأيضاً الكيان السلوكي والمرتبط بالسلوك الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بها ، كذلك محاور الكيان الاجتماعي والتي تتمثل في ضبط وتحقيق التوازن في العلاقات الاجتماعية وبناء جسور الاتصال بين جميع العملاء الداخليين للجامعة وأيضاً مع العملاء الخارجيين لها .

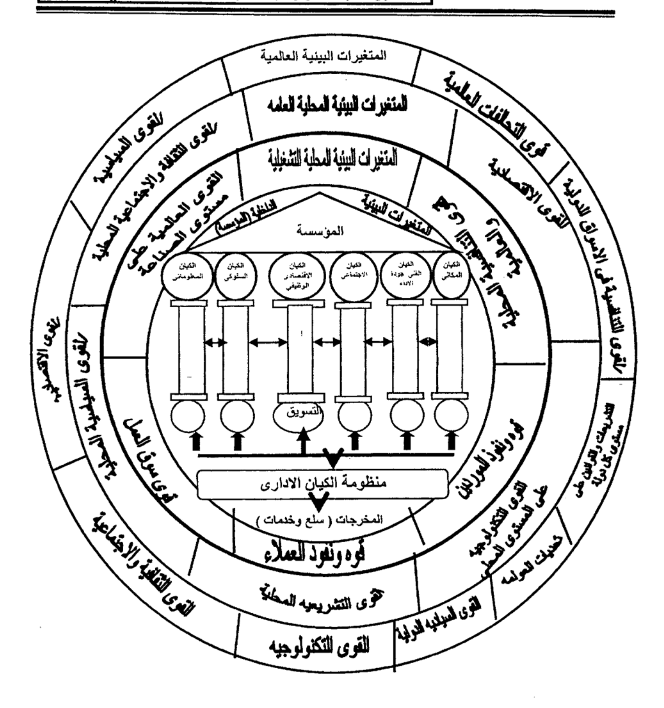
يجب أن يعتمد ضبط وتوكيد الجودة الكلية أو الجزئية علي بعض الآليات التي تساهم في الالتزام بإجراءات عمل محددة ومن ثم قياس وتحديد فجوة الجودة واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهكذا . ومن الأمثلة علي تلك الآليات . المواصفات العالمية (ISO) والأساليب الإحصائية والكمية لمراقبة الجودة الفنية وأيضا استخدام الأساليب الإحصائية (مثل أسلوب Sigma) وأسلوب الجيت (JIT) وغيرها من الوسائل والتي سوف تكون محور حديثنا في الوحدة السابقة .

يجب تصميم منظومة العمل الإداري علي مستوي المؤسسة ككل أو كل كيان في ضوء وتحليل التحديات المحلية والعالمية وأيضا المتغيرات الداخلية للمؤسسة . وفي إطار هذا التحليل يتم التوصل إلى نقاط القوة والضعف ثم الفرص والتهديدات وعلي ضوء نتائج هذا التحليل يتم تصميم منظومة العمل لضبط جودة أداء تلك المنظومة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتمثل في الوصول إلى معايير الجودة الكلية .

يتوقف الالتزام بمعايير الجودة الكلية والجزئية علي التهيئة الوظيفية والمهنية لجميع العاملين في المؤسسة في كافة المستويات الإدارية ويجب أن تركز التهيئة علي ثقافة الجودة والثقافة الإدارية بشكل عام فبدون ثقافة الجودة لدي جميع العاملين والثقافة الإدارية خاصة بالنسبة للقيادات الإدارية تصبح إدارة الجودة بالمؤسسة بلا هوية أو أساس ترتكز عليه ومن ثم تفشل أي جهود تبذل من أجل بناء مؤسسة موجهه بمعايير جودة كلية تحقق منافع العملاء من خلال الالتزام بمعايير جودة جزئية في الأداء .

يجب أن تعمل جميع كيانات المؤسسة في إطار التوجه بما يحقق منافع العملاء بمعني آخر أن تعمل تلك الكيانات في إطار استراتيجية إنتاج ما يمكن تسويقه للعملاء أي ما يحقق منافع العملاء (التوجه بمنافع العملاء) وليس تسويق ما يمكن إنتاجه (التوجه بالإمكانيات المتاحة) ويبرز هذا التوجه أهمية النشاط التسويقي علي مستوي المؤسسة كنشاط محوري يوجه العمل في كافة الكيانات نحو تحقيق منافع العملاء ومن ثم فإن نقطة البداية تتمثل في تحديد المعايير المتعلقة بتحقيق منافع العملاء وهذا يمثل جوهر عمل النشاط التسويقي بالمؤسسة .

وفي النهاية يوضح الشكل التالي كيفية إدارة كيانات المؤسسة من خلال منظومة العمل الإداري والتوجه بالتسويق لتحقيق منافع العملاء في إطار المتغيرات الداخلية والخارجية .



شكل رقم (٣٦)

كيفية إدارة كيانات المؤسسة من خلال منظومة العمل الاداري

الوحـــدة السابعــة

UNIT SEVEN

آليات ضبط استخدام واستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لتطوير جودة الأداء الإداري للمؤسسة



الوحــدة السابعــة

آليات ضبط استخدام واستغلال الموارد والامكانيات المتاحة لتطوير جودة الأداء الاداري للمؤسسة

تقــديم :

لا شك أن إدارة الجودة من المنظور الاداري وفقا للمفهوم السابق لا يتعارض مع استخدام أي آلية من الآليات التي تؤدي الي تحقيق معايير الجودة سواء بالنسبة لمعايير الجودة الكلية والمتعلقة بتحقيق منافع العملاء أو معايير الجودة الجزئية المتعلقة بمحاور كل كيان من كيانات المؤسسة . بل أننا نؤكد علي ضرورة البحث المستمر عن آليات جديدة تحقق معايير الجودة . بل أيضا الاستفادة من الآليات التي اعتبرناها تقليدية والأخري التي صنفناها علي أنها من متطلبات إدارة الجودة . وبعبارة أخري فإننا نؤكد علي أهمية الاستفادة من الفحص الفني الدوري والمفاجيء للسلع والخدمات للتأكد من مطابقتها للمعايير الفنية ، وأيضا الاستفادة من المواصفات العالمية للجودة (مواصفات الأيزو) بأنواعها المختلفة كأحد المتطلبات الأساسية والتي يجب الالتزام بها عند إدارة كافة محاور كيانات المؤسسة . كذلك أيضا إذا كنا قد أوضحنا أن هناك بعض الأمور التي لم تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ، فإن ذلك ليس معناه عدم جدوي مدخل الجودة الشاملة ولكننا نعتبره من المداخل الحديثة والتي هي بمثابة بداية التفكير في النظر الي الجودة من المنظور الاداري وأنها قد أضافت الكثير من الأبعاد التسويقية والادارية المرتبطة بالمنظور الاداري للجودة ، ومن ثم

فإننا نؤكد أيضا علي أهمية الاعتماد علي أهم المباديء الأساسية للجودة الشاملة عند إدارة الجودة من المنظور الاداري .

مرة أخري إذا كنا نؤكد علي الاستفادة من المداخل والأساليب السابقة كأحد الآليات الرئيسية لدعم إدارة الجودة علي المستويين السابقين (الكلي والجزئي) إلا أننا نؤكد أيضا علي ضرورة البحث عن آليات جديدة تساهم في إدارة الكيانات المختلفة للمؤسسة . وهناك الكثير من تلك الآليات التي برزت في الأونة الأخيرة والتي تستخـدم في محـاور منظومة العمل الاداري للجـودة (التخطيط للجودة – التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية – تشجيع وتحفيز العاملين علي العمل – ثم الرقابة والتقييم) ومن تلك الآليات علي سبيل المثال الانتاج بدون فاقد Leen Production ، والوقت المحدد (**JIT**) والانحرافات المعيارية الست (SIX Sigma) واستراتيجيات التحفيز المعنوي مثل استراتيجية التمكين والمواطنة التنظيمية والاثراء الوظيفي وغيرها . ومن تلك الآليات أيضا استراتيجية الادارة بالحب الاجتماعي والادارة بالضمير وغيرها من الآليات الأخري التي يصعب الحديث عنها هنا . إنه من منطلق حرصنا علي توفير ثقافة إدارية لدي المسئولين عن إدارة الجودة ، فإننا سوف نلقي الضوء علي بعـض تلك الآليات . وقـد اخترنا مناقشة الانتاج بدون فـاقد والوقت المحـدد (**JIT**) علي أساس أن الآليات الأخري بعضها سوف يرد فيما بعد ضمن محتويات تلك الوثائق مثل الانحرافات المعيارية SIX Sigma والبعض الآخر قد ورد بالفعل في مراجعنا الأخرى [1]

لذلك تستهدف هذه الوحدة الاجابة علي التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم الانتاج بدون فاقد ؟ وما هي أهم مبادئه ؟

---

(١) أنظر : د. محمد محمد إبراهيم التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفي – المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى ، ٢٠٠٦

- ما هو المقصود بأسلوب الـــ JIT ؟ وما هي أهم مقوماته ومميزاته ؟
- ما هي العلاقة بين الإنتاج بدون فاقد والوقت المحدد ؟ وما هي العلاقة بينه وبين أساليب الانتاج الأخري ؟

١- نظام الإنتاج بدون فاقد Lean Production :

لقد سعت العديد من المؤسسات المعاصرة الي تطبيق نظام الإنتاج المرن Lean Production أو الإنتاج بدون فاقد كضرورة حتمية للتخلص من كافة أشكال الفاقد ، سواء فاقد في التكلفة أو الوقت أو الإنتاج الزائد وبصفه عامة يساهم نظام Lean Production في التخلص من كافة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل .

وببساطة فإن مفهوم الـــ Lean يشبه قطعة اللحم (العضلات) في الأجسام الخالية من الدهون والترهلات بمعني آخر يهدف نظام الانتاج بدون فاقد التخلص من جميع أنواع الفقد Muda التي ترهق المؤسسة . فمؤسسات اليوم تسعي الي تطبيق هذا النظام حتي لا تدفع ثمن ترهل أجهزتها الادارية وتضخم الأنشطة التي لا تضف قيمة للعميل ، والذي لا يكون مستعدا لدفع مقابل لأنشطة لا تضيف إليه قيمة . حيث تقسم الأنشطة في أية عملية إنتاجية الي ثلاث أنماط كالتالي :

- أنشطة زائدة لا تضيف قيمة للعميل ولا تتطلبها العملية الانتاجية (وهذه الأنشطة يجب التخلص منها) فهي بمثابة فواقد .
- أنشطة ضرورية وتضيف قيمة للعميل (وهذه الأنشطة لا يمكن الاستغناء عنها ويجب تطويرها وتنميتها) وهي التي يـــدفع العميل مقابل لها .

١- أنشطة لا تضيف قيمة للعميل ويصعب الاستغناء عنها لأنها مطلوبة لإنجاز العمليات ضرورية لتقديم الخدمة للعميل . فالانتقال الي المطار

بالسيارة رغم أنه لا يضيف قيمة للمسافر "العميل" إلا أنه نشاط ضروري لتقديم خدمة الطيران .

وبالتالي فإن الشركات التي تطبق نظام الـــ Lean هي شركات تتسم بالرشاقة Smart Organization وتصبح قادرة علي خفض التكاليف وتعظيم المزايا التنافسية وتحسين جودة منتجاتها . ولقد كانت شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات ، أول من طبق فلسفة الانتاج المرن أو الانتاج بدون فاقد اعتمادا علي إزالة جميع أنواع الفاقد وتحقيق التدفق المستمر في العمليات والأهم من هذا وذاك احترام العاملين وتقديرهم بصورة مستمرة لأنهم الأساس في نجاح تطبيق هذا النظام .

والسؤال الآن ما هو مفهوم الـ Lean ؟

هناك العديد من التعريفات حول نظام الـــ Lean ومنها الآتي :

١- هو طريقة تعتمد علي إزالة جميع أنواع الفقد (الأنشطة الإنتاجية التي ليس لها قيمة مضافة) وذلك من خلال التحسين المستمر بواسطة تمرير المنتج للعميل والتأكد من الوصول للأفضل دائما .

٢- هناك مفهوم آخر يري أن نظام الـــ Lean عبارة عن فلسفة تصنيع لتقليل الوقت بين طلب العميل والتوصيل من خلال إزالة الفاقد .

وعلي ضوء تلك التعاريف يمكن القول بأن الـــ Lean بمثابة أسلوب عمل يرتكز علي منهجية محددة تعتمد علي أسس ومباديء تستخدم من خلال مجموعة من الاجراءات والآليات لتحليل منظومة العمل المختلفة في كافة كيانات المؤسسة للتوصل الي تحديد العمليات التي تضييف قيمة للعميل واستيعاد تلك العمليات التي تمثل تكلفة زائدة مما يساعد علي تحقيق معايير عناصر جودة

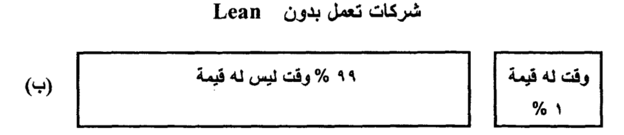
المنتج في كافة مراحل انتاجه في كل كيان من كيانات المؤسسة بما يساعد في النهاية علي تحقيق معايير جودة العميل والتي تتمثل في تحقيق منافعة المختلفة .

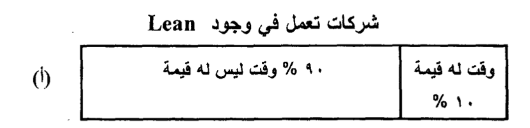
ويتضح من هذا التعريف السابق أن أهم مقومات نظام الـــ Lean تتمثل فيما يلي :

- الاعتماد علي منهجية محددة تتمثل في أسس ومباديء علمية محددة
- استخدام مجموعة من الآليات التي تساهم في تحديد أهدافها ومن أهمها أسلوب الـــ JIT (والذي سوف نتعرض إليه فيما بعد) .
- الموارد البشرية التي لديها قناعة بالنظام وكيفية تطبيقة .
- قناعة الادارة العليا بالنظام والاسهام في توفير متطلبات تلك العمليات التي تتمثل في تكلفة زائدة .

أهمية تطبيق نظام الانتاج المرن في المؤسسات المعاصرة ؟

أكدت الدراسات أن الكثير من الشركات تنفق نحو ٩٩ % من أوقاتها في أنشطة إنتاجية لا تضيف قيمة للعميل وتنفق ١ % فقط في أنشطة تضيف قيمة حقيقية للعميل. مقارنة بشركات رائدة تطبق نظام الانتاج بدون فاقد حيث يتقلص الوقت الكلي للانتاج وتحقق نتائجها بمستوي أعلي من الوقت الذي يضيف قيمة . كما يوضح الشكل التالي :





شكل رقم (٣٦)

مقارنة بين قيمة الوقت في الشركات التي تطبق الـ Lean والتي لا تطبقه

ويوضح هذا الشكل أن أرباح الشركات التي (لا تطبق الـــ Lean) تتحقق من خلال ١ % فقط من الوقت الذي له قيمة ومن ثم فإن هذه الشركات تتعرض باستمرار لانخفاض أرباحها مع ظهور منافسين جدد نتيجة لاضطرارها لتخفيض أسعار منتجاتها .

ولكن ماذا لو فكرت الشركات بطريقة أخري لعلاج مثل هذا التدهور في الأرباح ؟

هناك طرق أخري أكثر فعالية في زيادة الربحية التي يمكن أن تحققها الشركات لو استخدمت طرق غير تقليدية مثل زيادة أو تخفيض أسعار منتجاتها، فمثلا بدلا من أن تضطر لتخفيض أسعار منتجاتها لزيادة المبيعات يمكن أن تحافظ علي مستوي الربحية بل وتزويدها من خلال التخلص من كافة أشكال الفاقد في عملياتها الإنتاجية وإحكام السيطرة علي الموارد كما هو الحال في النموذج (ب) .

وعلي هذا الأساس يختلف الفكر الإداري الياباني عن نظيره الغربي فالأخير يركز علي تخصيص الأموال لشراء معدات جديدة أو تقنية جديدة إذا أراد التطوير والتحسين المستمر، بينما يركز الفكر الياباني علي ضرورة اتخاذ كافة التدابير لاصلاح المعدات وتحسين موقع العمل بأفضل استخدام دون إنفاق أموال إضافية إلا عندما تكون هناك ضرورة لاختراع تقنية جديدة وبعد استنفاد كافة السبل لاستغلال ما هو متوافر منها .

والسؤال الآن ما هي المبادىء الأساسية في الـ Lean [1] ؟

يجب الإشارة إلي أن نظام الانتاج المرن Lean يعتمد علي فلسفة أو نظـــام السحب (Pull) وليس نظام الدفع (Push) في الإنتاج حيث تبدأ العمليات من العميل أولا فعندما يتم سحب الوحدة أو الوحدات القليلة الموجودة بالمخازن، وتباعاً يقوم المخزن بطلب الانتاج، والانتاج يقوم بدوره بطلب التزويد من المورد وهكذا . بمعني آخر يعتمد نظام Lean علي نظام Just in time في الانتاج والتخزين وليس علي نظام Just in case أي الانتاج والتخزين لحين الاحتياج إليه .

ويمكن القول بأن هناك خمسة مباديء أساسية في هذا النظام كالتالي :

١- تحديد القيمة التي يجب أن تقدم للعميل (التحديد الدقيق والمدروس لاحتياجات العميل) Voice of Customer .

٢- تحديد خريطة التدفق Flow Map ، بمعني تحديد الخطوات والأنشطة التي تدخل في عملية التصنيع بداية من طلب العميل وحتي إرسال الطلب للعميل . حيث تقوم المؤسسة بإعداد رسم توضيحي لعملياتها يبدأ

---

(1) Symbiosis Consulting , Leader Ship for Lean Production System , Training Courses 2007 , 2008 .

من عند العميل -- حيث تحديد ماذا يريد – ثم ترجمة هذه الاحتياجات من قبل عملية الانتاج ثم تحديد المطلوب من المورد وفق المطلوب إنتاجه .

٣-- رسم خريطة لتدفق العمليات التي تضيف قيمة Value Stream Map، بحيث تتم العمليات بانسيابية وبصورة سلسلة بعيدة عن أي نوع من أنواع الفاقد .

٤- حساب القيمة المطلوبة للاستجابة لطلب العميل .

٥- السعي الدائم للوصول للأفضل .

ما هي أدوات نظام الانتاج المرن ؟

تمثل الادوات التالية أهم أدوات عمل نظام الـ Lean :

١- الكايزن (Kaizn) أو التحسين المستمر .

٢- الـ 5S لترتيب البيت من الداخل (التصنيف Sort ، الترتيب Store ، تلميع Shin ، التنميط Standardize ، التثبيت Sustain) .

٣- الصيانة المتكاملة .

٤- بطاقة الكانبان (التحكم في الخامات) .

٥- منع الخطأ Poka - Yoka .

٦- الانتاج من خلال مرور قطعة واحدة علي خط الانتاج .

٧- التغيير بسرعة .

٨- سهولة الانتاج .

وسوف نشير هنا لنظام الكايزن (Kaizn) أو التحسين المستمر وذلك **لأنه يمثل جوهر فلسفة الانتاج المرن الـ** Lean .

تنصب فكرة التحسين المستمر أو الكايزن كأحد أدوات الانتاج المرن في المباديء الثلاثة الأساسية التالية :

١- ترتيب البيت house keeping . (5s السابق الاشارة اليها)

٢- منع الفاقد Model Imagination .

٣- التنميط Standardization .

وفيما يلي فكرة مبسطة عن هذه المباديء الثلاث [١]:

١ـ ترتيب البيت :

تقوم فكرة ترتيب البيت علي أن الجودة لا يمكن أن تتحقق في ظل الفوضي وعدم النظام والارتباك بمكان العمل ومن ثم يصبح الواجب الأول والمنطقي أن تبدأ المؤسسة بعملية ترتيب البيت وفق الخطوات التالية :

١- تصنيف (Sort) الأشياء الموجودة في مكان العمل (Gemba) وفرز الضروري والتخلص من الأشياء غير الضرورية وهذه الخطوة الهامة تتضمن الخطوات الفرعية التالية :

(١/١) فرز جميع الأشياء الموجودة في موقع العمل .

(٢/١) تمييز الأشياء التي لا تحتاج اليها العملية الانتاجية في المكان (بكارت أحمر علي سبيل المثال) تمهيدا للتخلص منها ببيعها أو تخزينها أو إعدامها .

---

(١) د. حسن مختار حسين سليم ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي القاهرة ، مكتبة بيروت ٢٠٠٧ ص ١٢٥ .

(٣/١) تبقي في مكان العمل الاشياء الضرورية وتحدد أماكنها كالتالي :

(١/٣/١) أشياء يحتاج اليها العامل بصورة مستمرة وهذه الأشياء أو المعدات يجب أن توضع بجوار العامل مباشرة (في متناول اليد) .

(٢/٣/١) أشياء أو معدات يحتاج اليها العامل في اليوم من ٣ – ٤ مرات مثلا وهذه الأشياء توضع بالقرب من العامل في نفس المكان .

(٣/٣/١) أشياء أو معدات يحتاج اليها العامل مرة كل أسبوع أو شهر مثلا وهذه يمكن الاحتفاظ بها في المخزون .

٢- إعادة ترتيب (Store) الأشياء الباقية بطريقة منظمة وفي مكان محدد ويتم تخطيط أماكن الأشياء بألوان توضع علي كلِ شيء أسمه ومواصفاته .

٣- تنظيف وتلميع (Shine) مكان العمل والمعدات والتجهيزات المستخدمة فيه ومواصلة عمليات النظافة باستمرار .

٤- التنميط (Standardization) ويعني تخطيط الأماكن والتزام الاشياء والأشخاص بالاماكن والخطوط التي تم تحديدها .

٥- الرقابة (Sustion) الذاتية أي رقابة الفرد لنفسه وتنمية الالتزام بمباديء اللين ووضع معايير الأداء التي تتضمن تلك المباديء .

من الواضح أن مباديء ترتيب البيت تمثل فلسفة كاملة تمهد السبيل لإقامة نظام فعال للجودة حيث تتعامل مع الأساسيات التي لا تستقيم بدونها محاولات تجويد الانتاج أو العمليات إن نظام مكان العمل وترتيب العمل وحسن العناية بها فضلا عن النظافة الشخصية للعامل تبدو من البديهات التي يجب أن تهتم بها المؤسسة[١].

---

(١) المرجع السابق مباشرة ، ص ١٢٨ .

٢ـ منع الفاقد :

إن فكرة منع الفاقد من الأسس المحورية في عمل الادارة وتستهدف منع إهدار الموارد وضبط حركة العمليات من أجل تحقيق المخرجات بمستويات الجودة المستهدفة وتعني فكرة منع الفاقد في الأساس بتعميق الأعمال ذات القيمة المضافة والتخلص من الأعمال التي تهدر القيمة وتبدد الجودة .

هناك سبعة أنواع من الفواقد السلبية يحاول نظام Lean التخلص منها وتسمي 7 Wastes وهي كالتالي :

١- **تكلفة المنتج المعيب** defeat: (وهو عبارة عن منتج لا يتوافق مع متطلبات العميل) .

٢- **الانتاج الزائد** Over Production (وهو كل إنتاج زائد علي طلب العميل) ويترتب عليه تكاليف تشغيل ماكينات وعمالة وخامات مخزون زائد ... الخ .

٣- **الفاقد الناتج عن النقل** Transportation (وهي التكاليف الناتجة عن نقل الخامات والأجزاء من والي المخازن ، بل تتعدي تكاليف النقل الي تكلفة انتقال العامل من مكان لآخر بشكل يضيع وقته أثناء الانتاج .

٤- **وقت الانتظار** Waiting: وصور الانتظار متعددة مثل انتظار العامل لاتمام إجراء ما أو انتظار العامل لتناول دوره علي خط الإنتاج أو انتظار العربات للتحميل ... الخ .

٥- **التخزين** Inventory : فالمخزون عبارة عن رأس مال معطل وعرضه للخسارة والتلف بالإضافة لشموله علي تكاليف أجور عمالة وإيجارات وأضاءه ... الخ .

٦- **الحركة** Motion : أي حركة العامل أو الموظف الزائدة أثناء إتمام العملية الانتاجية وبالتالي تنظيم حركة العامل مسألة ضرورية لتقليل الفاقد الناتج عن أيه حركات زائدة .

٧- **العمليات الزائدة** Over process : وهي عبارة عن أيه مجهودات زائدة في المنتج لم يكن يحتاج اليها العميل ولم يطلبها بمعني آخر يري العميل أنها لم تضف قيمة إليه فالعميل الذي يطلب وجبات من أحد المطاعم لا يضره ان كانت وسيلة نقل الوجبات اليه بالموتوسيكل أو السيارة وتتلخص هذه العناصر السبع للفقد في اختصار واحد هو Dotwimp

وإجمالي يمكن القول بان المصادر الأساسية للفواقد تتمثل في الآتي :

- الفاقد المتمثل في زيادة الانتاج عن المخطط (أي بذل المزيد من الجهد واستخدام المزيد من الموارد عن الحدود المطلوبة وفق الخطط الموضوعة Muda of Overproduction .
- الفاقد المتمثل في الاحتفاظ بمخزون أكبر من اللازم من الاحتياجات المختلفة سواء من المستلزمات المكتبية ، قطع الغيار ، الأجهزة والمعدات وغيرها من الأشياء المستخدمة في تنفيذ العمليات Mouda of Inventory .
- الفاقد المتمثل في عمليات إعادة الأداء بسبب الأخطاء أو القصور في بعض جوانب العمل ورفض المستفيدين أو المسئولين قبول العمل علي صورته المعيبة Muda of Repair Rejects .

٣ـ التنميط Standardization .

يقصد بالتنميط وضع قواعد تنظيم الأعمال المختلفة في الأوقات العادية بما يحقق مستوي الجودة المستهدف ويتم التنميط من خلال دراسة العمل أو النشاط وتحليله الي مكوناته الأساسية ورسم الطريق المناسب لأداء كل جزئية من النشاط بحيث تتكامل جميع الأجزاء وتنتج الخدمة المطلوبة وفق المعايير الرئيسية المخططة من حيث التوقيت ، السرعة ، الكمية ، التكلفة والتطابق مع احتياجات المستفيد .

ولكي تكون الأنماط Standers مفيدة في تحقيق الجودة ينبغي أن تتوافر فيها الشروط التالية :

- أن تعبر عن أفضل طرق الأداء أمانا وأيسرها .
- تقدم أحسن طريقة لصيانة الخبرة والمعرفة الفنية المتاحة للمؤسسة .
- توفر أساسا لقياس الأداء الفعلي .
- توضح علاقة السبب والنتيجة بمعني توضيح السبب في أداء إجراء معين وبيان النتيجة المستهدفة منه .
- توفر أساسا لصيانة العمليات وتحسينها في ذات الوقت .

ووفقا لنظام كايزن فإن تطوير الأداء بالمؤسسة يتسم بالصفات الآتية :

- إن التطوير المستمر مسئولية كل فرد في المؤسسة وليس وقفاً علي جماعة أو مستوي إداري معين .
- إن Kaizen هي تحسين الأداء في كل المجالات الانتاجية ، التسويقية ، التمويلية ، الادارية وغيرها فالتحسين لا يقتصر علي مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة .

- إن التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسئولية شاملة للادارة والعاملين معا .
- إن Kaizen هي توليفة متكاملة من الفكر الاداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات .
- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشكلات ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين .
- تعتمد فلسفة Kaizen علي التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضائه وإشباع رغباته فالمستهدف في النهاية هو العميل .
- إن Kaizen عملية مستمرة في ذاتها ولابد أن توليها الادارة والعاملين اهتماما مستمرا لا يقل عن ٥٠ % من الوقت .

وفي ختام الحديث عن نظام الإنتاج المرن ، تجدر الاشارة الي أن نجاح المؤسسات في تطبيقة ليس مجرد قرار تتخذه الادارة بهدف التطوير ، وإلا ما كانت قد فشلت العديد من المؤسسات في تطبيقه وإنما يحتاج الي كوادر بشرية علي درجة عالية من الوعي بخطوات تطبيقه والمحافظة عليه ، كما أن تطبيقه يتطلب قيادة إدارية فعالة لها القدرة علي تحويل السلوك السلبي للعاملين الي سلوك ايجابي ، تجاه استخدام الموارد أو في الانتاج وفي وجودة التواصل مع العميل . بمعني آخر فإن هذا النظام يتطلب جودة في أداء العنصر البشري بحيث يطبق النظام بكفاءة ، ويحافظ علي استمراريته ، وسوف نوضح في وحدة مستقلة من هذا الكتاب عناصر جودة أداء العنصر البشري ، الذي يمثل صمام الأمان لنجاح جهود التطوير من خلال الآليات الحديثة مثل اللين .

٢- أسلوب الوقت المحدد " JIT "

كان للمنافسة مع ظهور العولمة الاقتصادية في إطار المتغيرات الحادثة في الأسواق العالمية عاملاً رئيسيًا في استمرارية تطوير المؤسسات الإنتاجية لزيادة قدرتها على استمرارية تحسين المنتجات حيث يتوقف زيادة نصيب المؤسسة من الحصة السوقية على مدى قدرتها على إنتاج منتجات عالية الجودة منخفضة التكلفة. وتتطلب هذه الاحتياجات من وجهة النظر الإنتاجية ضرورة إتباع الإدارة لمختلف الوسائل التي تمكنها من تحسين الجودة وخفض الفاقد في العمليات الإنتاجية. وقد تحولت معظم المؤسسات في الدول الصناعية حاليًا من نظم الإنتاج التقليدية إلى نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) Just-in-time production system كأسلوب تتبعه المؤسسات لكسب مزايا تنافسية على أساس التحسينات المستمرة واستبعاد الفاقد[1].

ويهدف هذا الأسلوب الي إستبعاد الفاقد بجميع صوره باستخدام الجزء الصحيح في المكان الصحيح وفي التوقيت الصحيح ليتم إنتاج الأجزاء في التوقيت المناسب لاحتياجات التصنيع. أى تبنى أسلوب (JIT) على إنتاج وتسليم المنتجات النهائية في الوقت المحدد لبيعها وتجميع الأجزاء نصف المجمعة في الوقت المحدد لتجميعها في صورة منتجات نهائية واستلام المواد المشتراة في الوقت المحدد لتحويلها إلى أجزاء مصنعة. ومن هنا جاءت تسمية النظام "الأداء في الوقت المحدد Just-in-time"، وذلك عكس المتبع في نظم الإنتاج التقليدية بإنتاج الأجزاء لاحتمال الاحتياج إليها (JIC) Just-in-case.

---

(1) د. بهاء الدين سعد – د. إيناس محمد نبوي، المدخل إلى إدارة الإنتاج والعمليات – القاهرة: ٢٠٠١/٢٠٠٢ – ص ٢٢٣.

ويرى البعض أن نظام (JIT) ما هو إلا أسلوب لضبط المخزون لأنه يسمي أحيانًا الإنتاج بدون مخزون Stockless production أو المخزون الصفري Zero inventories. إلا أنه ليس نظامًا مستحدثًا لخفض المخزون فحسب بل أنه في الواقع نظام مختلف تمامًا . وذلك لأن تشغيل وإدارة المؤسسة ككل تؤثر على جميع أجزائها بما تشمله من أنشطة الشراء، التصنيع، التسويق، الأفراد، وضبط الجودة بل ويمتد تأثيرها على العلاقة بين العاملين من جهة وبين المؤسسة والموردين والعملاء من جهة أخرى. ومن ثم يتضح أن مزايا هذا الأسلوب تمتد لأبعد من خفض النفقات نتيجة خفض الفاقد لتشمل استراتيجية المؤسسة .

وترجع نشأة نظام (JIT) أساسًا إلى شركة تويوتا اليابانية في منتصف السبعينيات تحت مسمى Toyota production system ثم أطلق عليه فيما بعد اصطلاح Just-in-time وانتشر تطبيقه في الشركات اليابانية الأخرى في نهاية السبعينيات ثم انتقل إلى الشركات الأمريكية والأوروبية والآسيوية مع بداية الثمانينيات.

ويتوافق النظام أساسًا مع طبيعة البيئة اليابانية، فقد أدى نقص الموارد وضيق المساحة لتولد كره شديد لدى اليابانيين للفاقد بجميع صوره حيث يعتبرون المنتجات التالفة والمعادة للإصلاح نوعًا من فاقد الإنتاج ، ولذا فهم يسعون دائمًا لتحقيق الجودة المثالية. ويعتقدون أيضًا أن الاحتفاظ بمخزون كبير نوعًا من فاقد المكان وتقييدًا للموارد ولذا يسعى نظام (JIT) لإلغاء جميع الأنشطة التي لا تضـــيف قيمة للمنتج كأنشطة التخـــزين، الفحص، ونقل ومناولة المواد .

ويسعى نظام (JIT) من ناحية أخري للاستفادة الكاملة من طاقات قوة العمل ولقد ساعدت طبيعة العامل الياباني على نجاح النظام لما يتميز به من

الولاء، الانتماء، المرونة، ارتفاع مستوي التعليم والرغبة الصادقة في العمل لساعات طويلة[1].

كما تتميز الإدارة اليابانية بحسن معاملتها للعمالة بتحقيق توظفهم مدى الحياة، وإشراكهم في اتخاذ القرار ، واحترامهم وإتباع الطريقة الأبوية في معاملتهم، ومن ثم كان من الطبيعي أن ينشأ هذا النظام في اليابان إلا أن ذلك لم يمنع من تطبيقه في مختلف بلدان العالم وإدخال التحسينات عليه ليتلاءم مع طبيعة البيئة المنقول إليها .

هكذا كانت اليابان معقل أكثر الصناعات الدقيقة والمتقدمة ومركز الإبداع والتطوير لنظام الإنتاج في الوقت المحدد وكان تطبيقة لأول مرة في الولايات المتحدة عام١٩٨٠ في صناعات الانتاج الكبير مثل صناعات السيارات والالكترونيات .

والآن ما هو مفهوم نظام JIT ؟

١/٢ مفهوم أسلوب JIT :

أما عن مفهوم الجت JIT فقد تعددت تلك التعاريف ومنها علي سبيل المثال :

البعض يعتبره نظامًا للسيطرة على المخزون؛ لأنه يحقق سيطرة محكمة عليه. ويذهب جوزيف مونكس (J. G. Monks) إلى أبعد من هذا مقترحًا تسمية أخري وهي تقييد المخزون (Restriction of Inventory)[2]

---

(1) نجم عبود نجم ، نظام الوقت المحدد، Just in time ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، إدارة البحوث والدراسات القاهرة : ١٩٩٥ ، ص ٢٤

(2) Monks, J. G. Operations Managemem: Theory and problems. New York: mcgraw- Hill book Co. 1987. p. 416

ويقدم وليم ستيفنس (W. J. Stevenson) نظرة أوسع، مشيرًا إلى أن نظام الوقت المحدد (JIT) هو "نظام الإنتاج الذي تتم فيه عمليات الإنتاج وحركة المواد والسلع ... الخ عندما تكون مطلوبة، فتكون النتيجة مخزونًا قليلاً جدًا وإنتاجًا كبيرًا جدًا وفق نمط الإنتاج من اليد إلى الفم"(1).

ويؤكد شرودر (R. G. Schroeder) على أن (JIT) يشير إلى أبعد من مجرد السيطرة على المخزون حيث يمثل نظام الإنتاج كله، أو يتم العمل فيه على إزالة كل مصادر الهدر، وأي نشاط لا يؤدي إلى إضافة قيمة في الإنتاج من خلال توفير الجزء المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، أي الإنتاج حسب الحاجة. وفي الوقت المحدد علي عكس المدخل التقليدي الذي ينتج وفق الحالة المحددة (Just – In - case) أى حسب حالة الإنتاج، وليس حسب الحاجة أو الطلب على الإنتاج في الوقت المحدد.

والبعض الآخر يربط (JIT) بعامل الوقت. ففي إحدي الدراسات الأمريكية تم تعريف (JIT) بأنه "الوصول اليوم والاستخدام غدًا" يري بعض المتخصصين أن نظام (JIT) يرتكز في جانب منه على الوقت في إزالة الهدر، سواء في الإنتاج قبل الأوان أو الخزن أو في طول وقت التوريد (Lead Time)، أو وقت الإعداد (Set- up Time) ، إلا أن هذا النظام يتجاوز عامل الوقت إلى عوامل أخرى لا تقل أهمية عنه.

ولقد حاول أورى ويلسون تطبيق نظام الوقت المحدد (Jit) فى مجال التسويق وعني به فى هذا المجال نظام التسليم فى الوقت المناسب Just in time delivery .

---

(1) أوبرى ويلسون ، إتجاهات جديدة في التسويق ، د. نيفين غراب (مترجم) ، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ط ١ ، ١٩٩٦ ، ص٦٣

كما عرف قاموس Apics مصطلح Just in time على أنه " فلسفة التصنيع القائمة على التخلص النهائى من الفاقد والاستمرار فى تطوير عملية الانتاج(1) .

"JIT. Is an approach to minimize Waste in manufacturing".

كما يعرفه البعض علي أنه منهج يتم من خلالة البحث عن وسائل تحجيم كافة مصادر الفاقد في الانتاج من خلال وضع الجزء المناسب في المكان المناسب .

"JIT. Is an approach Which Seeks to eliminate all sources of waste in production activities by providing the right part at the right place at the right time"[2].

كما يذهب أحد التعريفات الي أن نظام الـــ JIT يتفق مع الفطرة الانسانية التي ترفض الاسراف ، حيث يعرف الـــ JIT علي أنه عودة الي الأصول ومحاولة استخدام الموارد البشرية والآلات بالطريقة التي تجعل الفاقد في أدني حدوده .

"JIT. IS are turn to basics, attempting to use human resources and machines In ways that will eliminate waste".

وعلي ضوء ما تقدم من تعريفات ووفقا لمدخل النظم يمكن القول بأن نظام الـــ JIT من المنظور الاداري هو بمثابة : نظام يتكون من ثلاثة عناصر أساسية :

العنصر الأول : هو مدخلات النظام ويتمثل في عناصر الانتاج المختلفة من موارد بشرية والمادية والآلية والمعلوماتية متداخلة ومتفاعلة ، وتعمل معا في إطار منظومة زمنية محددة ومتوافقة ويتم تطويرها بشكل مستمر .

---

(1) **Lecture notes on net " Just-in-time " (Jit) Production January 27,2006.**

(٢) د. أمال فتحى جعفر ، د. عواطف عبدالحليم أبوسريع ، إدارة الإنتاج والعمليات ، القاهرة : ٢٠٠١، ٢٠٠٠ ، ص٤٥١

العنصر الثاني : هو كيفية استخدام هذه المدخلات في منظومة متكاملة وفق نظام انتاجي مرن يسمح باستغلال تلك المدخلات ويحولها الي العنصر الثالث ، وهو المخرجات والتي تتمثل في إما منتجات مادية أو خدمات .

وفي إطار هذه العناصر الثلاث يعمل النظام علي تخفيض الوقت المستغرق في كل مكوناته بما يساهم في تقديم منتجات تحقق حاجات ورغبات العملاء في الوقت والمكان المناسبين .

ونستخلص من التعريف أن نظام الـــ JIT يرتكز علي عدة محاور أساسية كالتالي :

١- حصول العميل علي خدمة أو سلعة متميزة في الوقت المحدد والمكان المحدد والمستوي المحدد من الجودة .

٢- ضرورة تحجيم كافة أنواع الفواقد في الوقت المحدد والتي لا تضيف قيمة للمنتج .

٣- أن التركيز الكلي للمؤسسة يجب أن ينصرف الي خدمة العملاء ، فالنظام يبدأ بالعميل وينتهي به .

٤- ان نظام الـــ JIT يتفق مع المنطق البشري العقلاني فهو يهدف الي البساطة والتطوير للأفضل .

٥- يستهدف الـــ JIT إحلال نظام رقابة جديد علي الأداء مؤسس علي الرقابة المرئية visualized.

٦- مرونة المؤسسة في تقديم مختلف النماذج والأشكال من المنتجات .

٧- تدفق المدخلات من المواد بشكل مستمر وفي أوقات محدده تساهم في تخفيض المخزون لادني حد ممكن .

٨- تبسيط العملية الانتاجية من جوانبها المختلفة – وقت الاعداد للتشغيل ، تبسيط تداول المواد ، خفض الأعمال الكتابية المعوقة .

٩- سرعة اكتشاف مشاكل الانتاج وحلها .

١٠-التأكيد علي ضبط الانتاج وتجنب إنتاج وحدات معيبة Zero defect .

٢/٢ العلاقة بين نظام الـ JIT والاساليب الانتاجية الاخري المستخدمة في الشركات الصناعية .

تتعدد الأساليب الإنتاجية المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات . ويعتبر القرار الخاص باختيار وتحديد أسلوب الانتاج المزمع استخدامه في المؤسسة من القرارات الهامة التي يتوقف عليها رفع الكفاءة والفعالية الانتاجية للمؤسسة لما لهذا القرار من ارتباط بحاجة السوق من ناحية وتأثيرة علي العديد من القرارات الاخرى بداخل المؤسسة الصناعية والتى يتخذها مدير الانتاج ، كتلك القرارات الخاصة بتصميم المصنع الترتيب الملائم للآلات والعمليات الانتاجية ، وتخطيط الانتاج وتنظيم إدارة الإنتاج .... إلى غير ذلك .

هذا وقد يخلط البعض بين الاساليب الانتاجية المستخدمة حاليا وبين أسلوب JIT ولازالة هذا الخلط فإننا سوف نتعرض لأهم تلك الاساليب ثم أهم الفروق بينها وبين أسلوب الـ JIT .

والآن ما هي أهم الأساليب الانتاجية المستخدمة في المؤسسات الانتاجية المختلفة ؟

في الحقيقة أن أساليب الإنتاج الممكن إتباعها فى المؤسسات المختلفة وخاصة الصناعية منها ، تتباين تبعاً لاختلاف حاجة السوق ، فالمستهلك فى السوق قد لا يرغب فى الانتظار لحين انتاج السلعة ، ويريدها موجودة فى السوق فور شعوره بالحاجة اليها ودون انتظار وعلى العكس مما سبق فقد يقبل

المستهلك الانتظار لحين تجهيز حاجته من السلعة بناء على طلبه ، حيث يشترط فى السلعة مواصفات معينة أو شكل معين أو حجم معين ... الخ تميزها عن طلب غيره من المستهلكين ويكون بالتالى على استعداد للانتظار فترة من الزمن فى سبيل الحصول على احتياجاته .

وعلى هذا ، ففى الحالة الأولى (المستهلك لا يقبل الانتظار) يمكن للمؤسسة الصناعية استخدام الأسلوب الانتاجى الذى يطلق عليه اسلوب الانتاج او الإنتاج للسوق ، اما فى الحالة الثانية (المستهلك يقبل الانتظار فترة من الوقت) فيمكن للمؤسسة إتباع الأسلوب الانتاجى الذى يطلق عيه اسلوب الانتاج للطلب او الإنتاج حسب الطلبية ، وعلى هذا سوف نتاول فى هذا الجزء كل من الأسلوبين السابقين بإيجاز ، بادئين اولا بدراسة العوامل المحددة أي من تلك الأساليب بشكل عام هناك عاملان أساسيان : يحددان نوع الأسلوب الانتاجى الممكن استخدامه فى المؤسسة وهما :

- المعرفة والدقة بمواصفات المنتج .
- حجم الطلب المتوقع على المنتج .

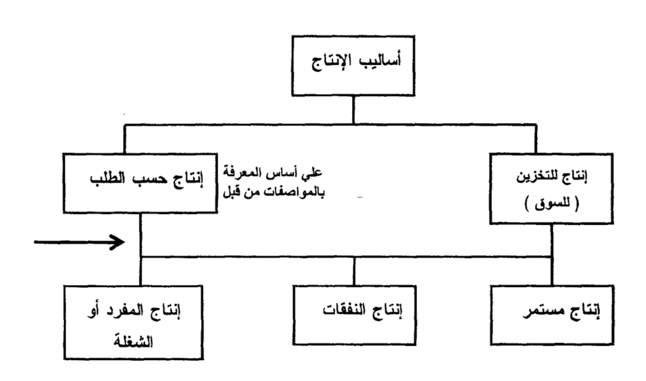
بالنسبة لهذا العامل فانه يساعد على تحديد ما إذا كان من الممكن ان نتبع اسلوب الإنتاج للسوق ام اسلوب الإنتاج حسب الطلب ، فإذا أمكن للمؤسسة معرفة مواصفات المنتج (المزمع إنتاجه) وبدقة مسبقاً أى قبل الانتاج بفترة كافية ففى هذه الحالة يمكن استخدام أسلوب الانتاج للسوق وبطبيعة الحال فإن المؤسسة فى هذه الحالة ستعتمد اعتماداً كبيراً على جهاز بحوث التسويق ، حيث يتولى مهمة القيام بجمع وتسجيل وتحليل البيانات اللازمة من احتياجات ورغبات المستهلكين فى السوق ، وعاداتهم الشرائية وخصائصهم الديموجرافية .... الخ ، واستخلاص النتائج التى يتحدد من خلالها ما يطلق عليه المواصفات العامة للمنتج والتى يمكن تحويلها الى مواصفات فنية للمنتج عن طريق إدارة الإنتاج بالمؤسسة .

وبمعنى آخر ، ففى الحالة السابقة تتمكن المؤسسة من تحديد مواصفات السلعة وبدقة قبل إنتاجها بفترة كافية ، فإذا تحقق ذلك أمكن وضع البرامج اللازمة للإنتاج وتدبير عناصر الإنتاج اللازمة ، وتخطيط العمليات الإنتاجية ، وتحديد نظم التوزيع ... الخ ، وذلك كله بما يمكن من إنتاج المنتج المطلوب فى السوق وفقاً للمواصفات والكميات التى أمكن التنبؤ بها وفى الوقت والمكان الملائمين حسب احتياجات السوق .

ومن ناحية أخرى قد يكون من الصعوبة بمكان تحديد مواصفات المنتج بدقة وقبل الإنتاج بفترة كافية ، بل قد يتطلب الأمر ضرورة انتظار العميل عند التعاقد حيث يحدد الأخير المواصفات التى يريدها فى المنتج والكمية وميعاد التسليم والسعر .... الخ ، كما أنه غالباً ما تختلف هذه المواصفات وتلك الشروط من عميل لآخر ، ومن ثم ففى هذه الحالة يصعب إتباع الأسلوب الانتاجى السابق ، بل يفضل إتباع اسلوب الإنتاج حسب الطلب ، وبالتالى ، فإن المؤسسة تقوم بوضع برنامج تفصيلى لكل طلبية حين الاتصال بالعميل والمتعاقد معه ، ويتم الإنتاج بالمواصفات والكميات وبالأسعار وفى المواعيد التى يحددها كل عميل على حده .

حجم الطلب المتوقع على المنتج يحدد الطلب المتوقع علي المنتج حجم الإنتاج أو بعبارة اخرى كمية الإنتاج المزمع إنتاجها وبالتالى تختلف الأساليب الإنتاجية الواجب إتباعها فى المؤسسة سواء كانت تلك المؤسسة تتبع الإنتاج للتخزين (للسوق) او الإنتاج حسب الطلب فمثلاً لو كانت كمية الإنتاج ضئيلة جداً بسبب صغر حجم الطلب على المنتج فإن الإنتاج يتم هنا على الأساس المفرد او (الشغلة) Jobbing وعلى العكس لو كانت كمية الإنتاج كبيرة جداً بسبب ضخامة حجم الطلب ، فإن الانتاج يتم هنا على الأساس المستمر Continuous حيث يتدفق الإنتاج بنفس المواصفات لفترة طويلة جداً ، وأخيرا،

إذا كانت كمية الإنتاج بنفس المواصفات كبيرة ، ولكن هناك تنويع بمعنى أن هناك تغير فى المواصفات يحدث فى فترات قصيرة ، فإن الانتاج يتم هنا على أساس الدفعات وبناء على العوامل المحددة التى سبق تناولها يمكن لنا أن نتصور أن تأخذ أساليب الانتاج الشكل التالى :



شكل رقم (٣٧)

أساليب الانتاج التي تستخدم في المؤسسات الصناعية

يتضح من الشكل السابق أن أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدم في المؤسسات الصناعية هي :

١- اسلوب الإنتاج المستمر للسوق .

٢- اسلوب الإنتاج المستمر للطلب .

٣- اسلوب إنتاج الدفعات للسوق .

٤- اسلوب إنتاج الدفعات للطلب .

٥- اسلوب إنتاج الشغلة للسوق .

٦- اسلوب إنتاج الشغلة للطلب .

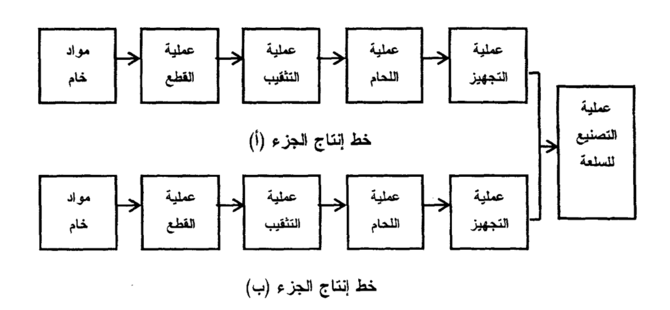
وفيما يلي عرضا موجزاً لتلك الأنواع للأساليب الانتاجية :

١/٢/٢ أسلوب الإنتاج المستمر للسوق :

ويتبع هذا الأسلوب الانتاجى فى حالة المعرفة مقدماً بالمواصفات الخاصة بالمنتج والتى يرغبها المستهلكون فى السوق ، وتكون كذلك الكمية المطلوب انتاجها من المنتج الكبيرة جداً لاتساع نطاق الطلب على المنتج فى السوق . ومن أهم الخصائص الأساسية لهذا الاسلوب هو أن الانتاج بشكل مستمر ويتم تنظيم العمليات الانتاجية في خطوط إنتاج حسب تسلسل المطلوب للمنتج ومن الأمثلة علي ذلك [1] خطوط الانتاج Production Lines مثل خطوط التجميع (المستخدمة فى الصناعات التجميعية) او العمليات المستمرة كما فى الصناعات التحليلية .

ويوضح الشكل التالي خط إنتاج إحدي الشركات .

(1) د. عبد الحميد بهجت فايد ،د. محمد محمد إبراهيم ، **إدارة العمليات الانتاجية – مدخل النظم** (القاهرة الناشر غير مبين ، ١٩٧٥) صـ ٢٩٠ .



خط إنتاج الجزء (ب)

شكل رقم (٣٨)

" خطوط الإنتاج في ظل اسلوب الإنتاج المستمر للسوق "

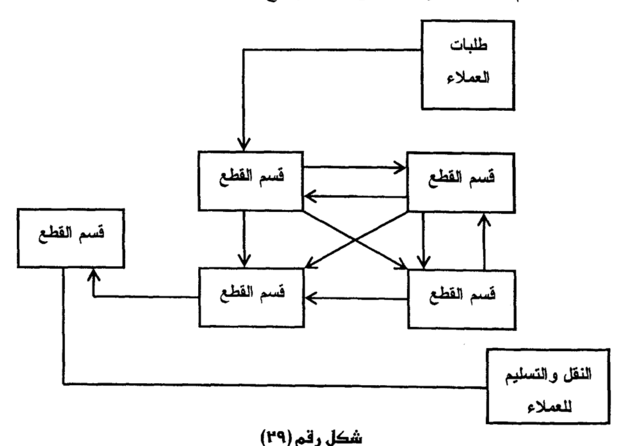
ويلاحظ أن نظام الإنتاج المستمر للسوق يبنى على إمكانية الاستفادة من مبدأ التخصص والتنميط والتبسيط بالنسبة للأجزاء والقطع المنتجة وكذلك بالنسبة لطرق الصنع المستخدمة وهذا هو الأساس لإمكانية تكرار العمليات الصناعية بطريقة واحدة منظمة طوال الفترة التى يظل فيها خط الإنتاج قائماً .

٢/٢/٢ أسلوب الإنتاج المستمر للطلب :

تستخدم المؤسسات الصناعية هذا الأسلوب الانتاجى عندما يكون الطلب المتوقع على المنتج الذى تزمع إنتاجه كبيراً جداً ، أى عندما يكون حجم الطلبية كبير وسوف تعمل فيها المؤسسة لفترة طويلة من الوقت قد تصل أحياناً الى سنة أو أكثر ، ومن ناحية اخرى فإن المواصفات التى سوف يتطلبها العميل تكون غير معروفة بدرجة كافية من التفصيل والدقة (وان كان تغيير تلك المواصفات من عميل لآخر يكون عادة محدوداً) لذا تجد هذه المشروعات انه من الأنسب فى هذه الحالة استخدام الإنتاج المستمر للطلب لتحقيق التشغيل الاقتصادي الأمثل .

ويلاحظ أن العمليات الإنتاجية والآلات غالباً ما تكون ثابتة لا تتغير لذا فإن الإنتاج يسير على نفس الوتيرة مع التغير الطفيف فى المواصفات وعادة ما يكون للمنتج مواصفات نمطية ، ويحدد العميل مقدار او نوع الاختلاف المطلوب من هذه المواصفات النمطية .

ويلاحظ على هذا الاسلوب الانتاجى انه يقترب من خصائص نظام الانتاج المستمر للسوق خاصة كلما زاد حجم الطلبية وقل الاختلاف فى المواصفات المطلوبة فى الطلبيات بالشكل الذى يسمح بتدفق الانتاج واستمراره فترة طويلة على وتيرة واحدة ، ويسمح بالتالى باستخدام الالات المتخصصة ، ومن ثم يسمح العديد من مزايا الانتاج المستمر للسوق ، من خفض للتكاليف واتباع النمطية فى الإنتاج والعمليات ومستلزمات الإنتاج ، ويصور الشكل التالى كيفية تنظيم العمليات الإنتاجية فى حالة الإنتاج حسب الطلب .



شكل رقم (٣٩)

تنظيم العمليات الانتاجية في حالة الانتاج حسب الطلب

٣/٢/٢ أسلوب إنتاج الدفعات للسوق :

قد تجد بعض المؤسسات الصناعية فى الطلب علـى المنتجـات علـى صنف واحد محدود مما يضطرها الى التوسع ولذا نجد ان حجم الانتاج من كل صنف لا يبرر تخصيص خط الانتاج يمكن باستمرار فى انتاج ذلـك الـصنف ولذلك فان مثل هذه المؤسسات تتغلب على هذه المشكلة بانتاج المنتجـات فـى صورة دفعات على نفس الالات وبالرغم من ان هذا الانتاج يسمح بأن يتم على دفعات متكررة الا انه يكون دائماً لغرض السوق واستكمال رصـيد المخـازن لتعويض ما تم صرفه من المنتجات الجاهزة ، ولعل هذا الأسلوب الانتاجى هو اكثر الأساليب الإنتاجية المستمرة بين المؤسسات الصناعية كما يلاحظ ان حجم هذا الصنف كبير لو أخذنا فى الاعتبار ان هناك نسبة فى المواصفات وهو مـا يبرر استخدام هذه الدفعات .

٤/٢/٢ أسلوب إنتاج الدفعات للطلب :

تستخدم المؤسسات الصناعية هذا الأسلوب الانتاجى عندما يصعب التنبؤ بمواصفات المنتج قبل الإنتاج بل يتطلب الأمر الانتظار لحضور العميل وبالتالى تحديد مواصفات المنتج وكميته بناء على طلبه والذى يختلف عادة مـن عميـل لآخر ، كما ان حجم الطلبية عادة لا يكون كبيراً على النحو السابق فى الإنتـاج لدفعات التخزين ، ويصبح الانتاج هنا للطلب وليس للتخزين ، ويتم الانتاج دفع متكررة ، وكبيرة نسبياً ، وقد يكون هناك أحيانا تشابه فى مواصفات المنتجـات فى الدفعات المختلفة ، ولكن ذلك يحدده طلبيات العملاء التى يتلقاها المـشروع ولكنها ليست مواصفات نمطية .

ومن المحاولات الحديثة التي تستخدم لتحقيق التكاليف في حالة استخدام هذا الاسلوب هو إدخال اسلوب الدفعات المتماثلة والـذي يقـوم علـى أسـاس تصنيف وتقسيم كل الأجزاء والقطع المطلوب إنتاجها الى مجموعـات حـسب مؤشرات التشابه فى التصميم او طرق الصنع والتشابه فى الأدوات والمعـدات

المستخدمة فى الإنتاج ثم وضع معايير مجددة لكل مجموعة بالنسبة لطرق الصنع وتتابع العمليات الصناعية وأنماط الأجزاء المستخدمة فى عملية الصنع ومعايير الوقت بالنسبة للعمليات .... الخ .

وينتج عن استخدام هذا الأسلوب تخفيض فى الحجم الكلى للأدوات والمعدات ارتفاع معدل استخدام هذه الأدوات والآلات وينتج عن ذلك فى النهاية تخفيض التكلفة الرأسمالية الخاصة بشراء المعدات والأدوات وكذلك تخفيض نسب الوحدة من هذه التكلفة السابقة .

ومن المحاولات لترشيد إنتاج الدفعات هو تكبير حجم الدفعات والذى يعتبر النواة الاولى لإدخال اسلوب الإنتاج المستمر ولتحقيق تكبير حجم الدفعات يمكن زيادة حجم التعاقدات عن طريق أسواق جديدة .

٥/٢/٢ أسلوب الإنتاج المفرد (بالشغلة) للطلب :

قد تجد بعض المؤسسات الصناعية ان الطلب على المنتج محدود جداً وفى نفس الوقت يصعب التنبؤ بالمواصفات عند التعاقد على الطلبية صغيرة الحجم والتى عادة تختلف من عميل لآخر . ونظراً لصغر حجم الطلبيات واختلافها وصعوبة المعرفة مقدماً بالمواصفات فيكون من الأفضل فى هذه الحالة استخدام اسلوب الإنتاج المفرد او بالشغلة للطلب .

٦/٢/٢ أسلوب الإنتاج بالشغلة للتخزين .

لا يختلف كثيرا هذا الأسلوب عن سابقة إلا في أن المواصفات هنا يمكن التنبؤ بها بالنسبة للمنتج مقدما .

وفي الواقع الأمر مثل هذا الأسلوب نادر الحدوث في التطبيق العملي .

وبعد هذا العرض الموجز عن أساليب الانتاج التي يمكن أن تطبق في المؤسسات خاصة المؤسسات الصناعية ، فالسؤال الثاني هو **ما هي أساليب تنظيم الآلات والمعدات داخل المؤسسة بما يتوافق مع هذه السياسات ؟**

يمكن تحديد ثلاثة أشكال لتنظيم الانتاج وبالتالي لبناء الهيكل الانتاجي في ثلاثة أساليب وهي :

- تنظيم الإنتاج علي أساس العمليات الفنية (الهيكل الإنتاجي التكنولوجي) .
- تنظيم الإنتاج علي أساس المنتجات أو أجزاء المنتجات (الهيكل الإنتاجي السلعي) .
- تنظيم الإنتاج علي أساس مشترك يجمع بين الأساسين السابقين (الهيكل الإنتاجي المشترك) .

(١) تنظيم الإنتاج علي أساس العمليات الفنية (الهيكل الإنتاجي التكنولوجي)

في المشروعات التي يبني فيها الهيكل الإنتاجي علي أساس العمليات الفنية الصناعية يتم تجميع كل مجموعة متشابهة من الأعمال الفنية في قسم معين. ففي تصنيع الماكينات مثلا توجد أقسام للخراطة والحدادة واللحام ، والتجميع وغيرها . ويضم كل قسم منها مجموعة متشابهة من العمليات الفنية الصناعية ، وفي هذه الحالة فإن الترتيب الداخلي للماكينات يكون علي أساس التخصص والتشابه وليس هناك علاقة بين نظام ترتيب الماكينات ومراحل تتابع دوره الصنع للمنتجات .

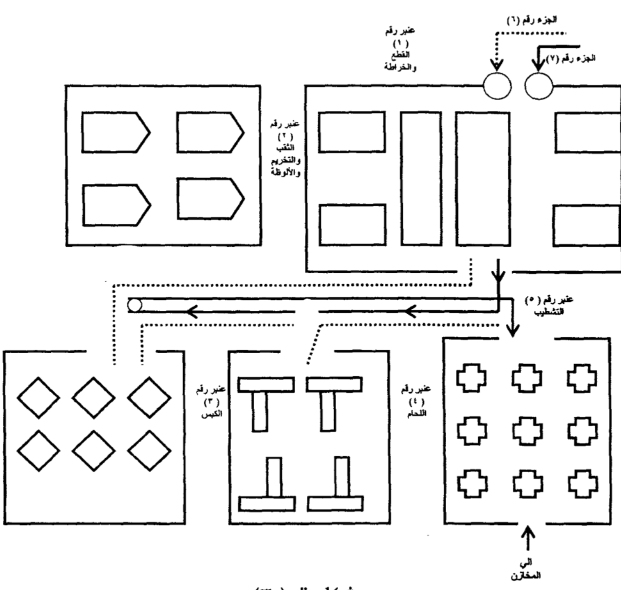
وتبعا لذلك فإن الموارد والأجزاء ستنقل في شكل لوطات أو دفعات الي الماكينات المتخصصة في أحد الأقسام المتخصصة تكنولوجيا لأداء عملية معينة (ثقب مثلا) ، ثم تنتقل بعد الانتهاء منها الي قسم آخر حيث يتم عملية أخري (قطع) ، ثم الي عملية ثالثة (لحام) وقد تعود منها الي قسم الثقب مرة أخري لتجري عليها عملية ثقب . وقد يختلف هذا الترتيب بالنسبة لكل دفعة إنتاج حسب المواصفات الخاصة بالمنتج .

وواضح أن هذا الأسلوب في تنظيم العملية الإنتاجية يوافق نظام الانتاج المفرد ونظام إنتاج الدفعات الصغيرة ، فلكل منتج أو دفعة من الدفعات

خصائص ومواصفات معينة ، وبالتالي فإن تسلسل العمليات الصناعية سيختلف من منتج لآخر ، ومن دفعة الي أخري حسب الخصائص والمواصفات الفنية التي تتضمنها السلعة .

كذلك يتضح باستخدام هذا التنظيم حينما يتعذر تحقيق التدفق المستمر والتوازن بين العمليات الانتاجية ، وهو الأساس لاستخدام نظام خطوط الانتاج المستمر ، ويحدث ذلك حينما يكون هناك عملية انتاجية أو مرحلة إنتاجية تستوعب أكثر الوقت ، أما العمليات الاخري فهي عمليات فرعية ، وحينما يكون عنصر الجودة هاما جدا وبالتالي يلزم إجراء المراقبة والفحص عقب كل عملية صناعية علي حدة .

ومن الخصائص الأساسية لهذا الشكل من التنظيم أنه ليست هناك علاقة بين مواقع الآلات أو مواقع مراكز العمل وتسلسل العمليات الفنية المطلوبة لانتاج المنتج . ويوضح الشكل التالي صورة مبسطة لهذا النوع من التنظيم .



شكل رقم (٣٠)

تنظيم الإنتاج علي أساس العمليات الفنية

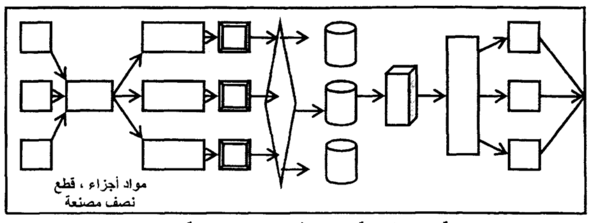
(٢) تنظيم الإنتاج علي أساس المنتجات :

في الهيكل الإنتاجي المبني علي أساس المنتجات يتخصص كل قسم من أقسام المشروع في إنتاج معين ، قد يكون هذا المنتج نهائيا مثل مشروع صناعي هندسي يضم أقساما لصنع الثلاجات والغسالات والسخانات وغيرها ، أو قد يكون جزءا أساسيا من أجزاء المنتج النهائي الذي ينتجه المصنع ، أو عدة أجزاء متشابهة منه مثل مصنع للسيارات يحتوي كل قسم خاص بإنتاج الموتور

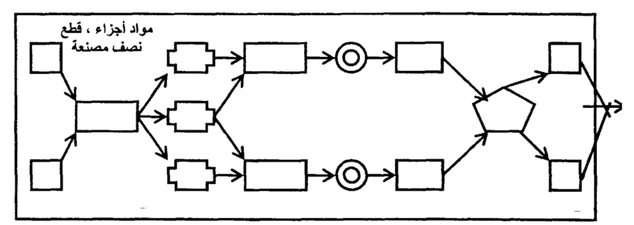
وقسم خاص بإنتاج الشاسية وآخر لانتاج الجسم الخارجي وهكذا . وبــديهي أن كل عنبر من العنابر الانتاجية داخل القسم يتخصص في إنتاج جزء معين مــن أجزاء المنتج الذي ينتجه القسم ، وطبقا لهذا التنظيم يتم توزيع الماكينات علــي حسب تسلسل وورود العمليات التي تؤديها في دورة المصنع الخاصة بإنتاج هــذا المنتج . وهذا الترتيب للماكينات ثابت نسبيا ، ولا يتغيــر المنــتج أو تــشكيلة المنتجات إلا علي فترات طويلة نسبيا ، أو بعد الانتهاء من إنتاج كميات كبيــرة من المنتج تسمح بتغطية التكاليف الثابتة ، وهذا في حد ذاتــه يــشكل الأســاس الضروري لادخال خطوط الانتاج المستمر الذي سنقدمه تفصيلا فيما بعد .

ويوضح الشكل التالي تنظيم الانتاج علي أساس المنتجــات أو أجــزاء المنتجات ، فكل قسم من الأقسام يفترض أنه يحتوي علي خط إنتاجي رئيــسي وعلي هذا الخط يجري تنفيذ مختلف العمليات الصناعية اللازمة لانتــاج منــتج نهائي – وذلك في حالة المنتجات البسيطة التركيب – أو جزء معين من الأجزاء الرئيسية التي تم صنعها علي خطوط الانتاج في خط التجميع النهائي .

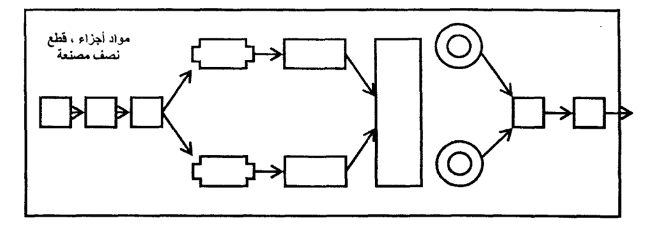
قسم ، عنبر رقم ١ (خط إنتاجي رئيسي رقم ١)



قسم ، عنبر رقم ٢ (خط إنتاجي رئيسي رقم ٢)



قسم ، عنبر رقم ٣ (خط إنتاجي رئيسي رقم ٣)



شكل رقم (٣١)

تنظيم الآلات علي أساس المنتجات

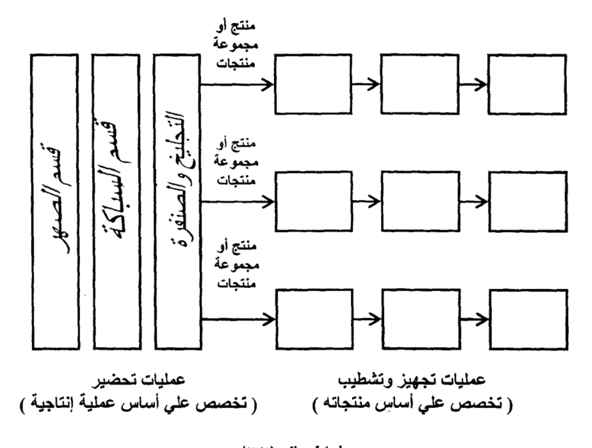
ويلاحظ في الرسم أن أسلوب توزيع الماكينات علي كل خط إنتاجي يتفق مع تسلسل دورة الصنع الخاصة بإنتاج هذا المنتج ، ولذلك لا يخلو الأمر من وجود نفس الماكينات في أماكن عمل مختلفة . وهذا ليس علي مستوي المشروع فقط بل علي مستوي كل خط إنتاجي علي حدة ، أي أن هذا التنظيم يتضمن ظاهرة تكرار العمليات الصناعية في مواقع عمل مختلفة وهو الأمر الذي لم يكن له مكان في التنظيم التكنولوجي .

ونتيجة لارتباط توزيع الماكينات بمنتج معين ، يستلزم إنتاج كمية ضخمة من هذه المنتجات ، وعدم إحداث تغيرات جوهرية في المواصفات إلا علي فترات متباعدة بما يضمن ثبات الخط لمدة طويلة نسبيا حتي يمكن تغطية التكاليف الثابتة التي تضمنها إنشاء الخط .

(٣) **تنظيم الإنتاج علي الأساس المشترك** :

ويبني الهيكل الإنتاجي للمؤسسة الصناعية في هذه الحالة علي أساس وجود بعض الأقسام الفنية المتخصصة يجري فيها القيام بعمليات فنية متجانسة وتضم ماكينات متشابهة ، الي جوار أقسام تمثل كل منها خطا إنتاجيا مغلقا يجري عليه صنع منتج معين أو مجموعة محددة من المنتجات المتشابهة .

ويأخذ هذا الأسلوب أشكالا متعددة في مجال التطبيق العملي والشكل الأكثر شيوعا هو بناء الأقسام والعنابر التحضيرية علي أساس العمليات الفنية لكونها ذات طبيعة مشتركة لمعظم المنتجات التي يجري صنعها ، وبالتالي لعدم تكرارها بالنسبة لكل منتج علي حدة ، ويساعد علي ذلك بالتأكيد وقوع هذه العمليات في بداية دورة الصنع ، اما الأقسام التجهيزية والتشطيبية فإنها تبني علي أساس المنتجات . أي يجري في كل قسم من هذه الأقسام صنع منتج معين (جزء أو قطعة تدخل في تركيب المنتج النهائي) أو مجموعة من هذه المنتجات المتشابهة . ويوضح الشكل التالي نموذجا لهذا الاسلوب .



عمليات تحضير
(تخصص علي أساس عملية إنتاجية)

عمليات تجهيز وتشطيب
(تخصص علي أساس منتجاته)

شكل رقم (٣٢)
تنظيم الانتاج علي أساس مشترك

والآن ما هي العلاقة بين أساليب الانتاج السابقة ونظام الـ JIT ؟

تتمثل هذه العلاقة في أن نظام JIT أقرب ما يكون الي نظام الانتاج علي أساس المنتجات . لكن هناك بعض الفروق الواضحة بين نظام JIT والنظم الاخري (ومنها التنظيم علي أساس المنتجات) أهمها :

- نظام JIT يقوم علي فلسفة السحب وليس الدفع كما هو الحال بالنسبة للنظم الاخري . ويعتمد نظام السحب علي بطاقات الكانبان كما سيتضح فيما بعد .
- نظام JIT يقوم علي أساس المصنع البؤري أو المركز بمعني أن كل وحدة من وحدات المصنع أو خط إنتاجي معين يمثل مصنعاً مركزاً

متكاملاً لا يتجاوز عدد العاملين في هذا المصنع عن ثلاثمائة عامل مدربين علي إدارة كافة الأنشطة علي خط الانتاج .

- يعتمد نظام الـــ JIT علي فكرة تدفق الوحدة الواحدة One Piece Flow لتنظيم استخدام الوقت .
- يعتمد هذا الاسلوب علي فلسفة التوجه بالسوق ومن ثم الجدولة الانتاجية المسبقة . وليس الانتاج للتخزين اعتمادا علي نظام السحب الذي يبدأ من السوق . أي أن هذا النظام يساهم مساهمة فعالة في إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management علي أساس انتاج وتوريد أحجام صغيرة تتفق واحتياجات كل حلقة من حلقات السلسلة .
- يركز هذا الاسلوب علي عدم السماح للتخزين سواء بين العمليات الانتاجية أو المواد الخام أو البيئة النهائية Zero Inventory .

٣- مقومات نظام الـ JIT :

تتعدد مقومات نظام الانتاج في الوقت المحدد ، بحيث تغطي النظام ككل من حيث مدخلاته وخاصة الموردين ، ومن حيث عملياته وبخاصة الانتاج ومن حيث مخرجاته وبخاصة التخزين ، وسوف نوضح فيما يلي أهم تلك المقومات بشيء من الإيجاز علي النحو التالي :

١/٣ـ المقومات المرتبطة بالانتاج .

تتمثل أهم المقومات المرتبطة بالانتاج فيما يلي :

١/١/٣ التحول نحو استخدام نظام المجموعات التكنولوجية Group Technology ويتطلب ذلك إعادة ترتيب الآلات والمعدات علي أساس

العمليات الانتاجية المطلوبة لانتاج الاجزاء المتجانسة في العمليات الانتاجية أي تماثل الخطوات التصنيعية للاجزاء التابعة للمجموعة المتجانسة الواحدة .

بمعني آخر يعاد الترتيب الداخلي Layout للآلات والمعدات للمؤسسة طبقا لتتابع العمليات الصناعية للمجموعة الواحدة بحيث تتابع الآلات المكملة لعمل بعضها البعض والمختصة بتصنيع أجزاء المجموعة الواحدة بغض النظر عن اختلافها في مجموعة واحدة تسمي المجموعة التكنولوجية . أي تمثل المجموعة التكنولوجية العملية الإنتاجية التي تختص بإنتاج المجموعة المتجانسة (أجزاء العائلة الواحدة) .

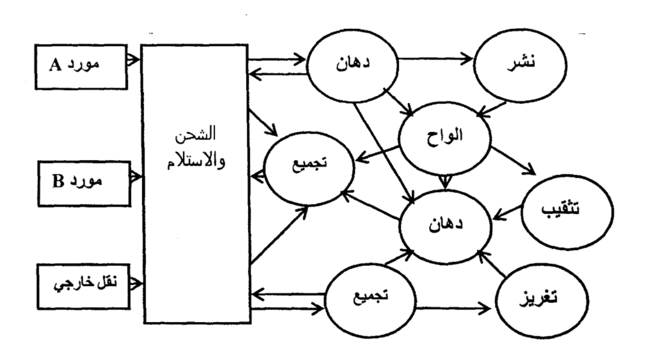
ويحقق نظام تكنولوجيا المجاميع نتائج هائلة في زيادة الانتاجية كما أثبتت الدراسات حيث وجد الآتي :

- تؤدي التحسينات في بؤرة العمل الي زيادة الانتاجية بواقع ١٥ % .
- توفير رأس مال يؤدي لزيادة الانتاجية .
- بينما يؤدي نظام تكنولوجيا المجاميع الي زيادة الانتاجية بواقع ٦٠ % .

ويتطلب تطبيق هذا النظام استخدام مجموعات صغيرة من العاملين المدربين على القيام بمختلف الوظائف في المجموعة الواحدة **Multifunctional group** . ويمكن تحسين هذا النظام بحيث يتحرك العاملون بمرونة أو تتواجد مراكز العمل على شكل حرف "U" **U- Shaped Layout** وتبدأ حركة المواد من أحد طرفي الحرف وتتحرك حوله حتى الطرف الثاني، وبذا يتم خروج الأجزاء تامة الصنع من النهاية العكسية للجانب الذي بدأ منه الإنتاج. ويؤدي هذا الترتيب لزيادة التفاعل بين العاملين وإمكانية مرور جزء واحد أو عدد قليل من الأجزاء من مركز عمل لآخر.

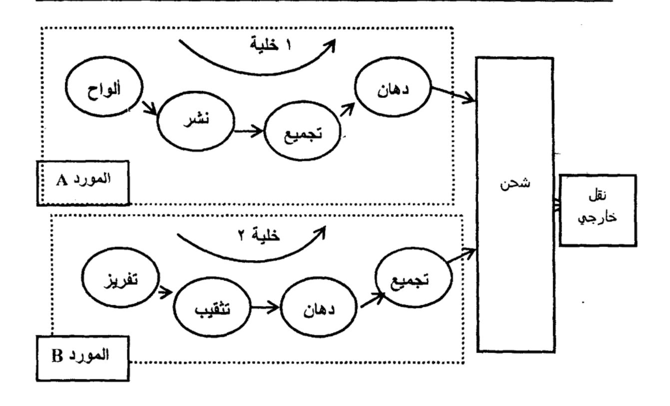
ويختلف نظام المجموعة التكنولوجية عن خط التجميع العادى فى كون العاملين مدربين للقيام بجميع الوظائف داخل المجموعة ، cross trained مما يمكنهم من تصنيع مختلف أجزاء العائلة الواحدة ويسهل تحولهم من إنتاج جزء لآخر ولذلك فإن نظام الـ JIT يعتمد كثيراً علي تقييم مستمر لمستوي مهارات العاملين من خلال مصفوفة للمهارات Skills Matrix .

ويوضح الشكل التالي نظام إعادة ترتيب الانتاج وفقا للمجموعات التكنولوجية ، مقابل نظم الترتيب التقليدي .



شكل رقم (٣٣)

نظام الترتيب التقليدي للآلات والمعدات (الترتيب الوظيفي)



شكل رقم (٣٤)

ترتيب العمل وفقا لنظام المجموعات التكنولوجية

والآن وبعد هذا العرض التفصيلي عن سياسات الانتاج وأساليب تنظيم الآلات والمعدات طبقا لهذه السياسات ، فإننا نطرح التساؤل التالي : **ما هو موقع تكنولوجيا المجاميع من تلك السياسات ونظم تنظيم الآلات والمعدات ؟**

إن الأساس في تكنولوجيا المجاميع هو تحليل ومقارنة الأجزاء والمنتجات، من أجل تصنيفها في عائلة منتجات أو أجزاء (Products or parts Family) تتسم بحاجتها لنفس العمليات والآلات والمسار التكنولوجي ، وبما يشكل نمطًا خليطًا (Hybrid Type) يجمع خصائص التنظيم السلعي (انسياب كفء لكل عائلة أجزاء) (الخطي) وخصائص التنظيم الوظيفي (تعدد المنتجات والأجزاء وإنتاجها بكميات صغيرة) ، ويتسم بمزايا كثيرة، في مقدمتها تخفيض مستويات المخزون من المواد تحت الصنع والمنتجات النهائية،

واستخدام أفضل لحيز الإنتاج ، وخفض فترة الإعداد، وتحسين النوعية وتقليل الخردة في الإنتاج ويطلق علي هذا الأسلوب من أساليب التنظيم الداخلي بالتنظيم المشترك .

ويتطلب الحديث عن هذا الأسلوب تصغير حجم أوامر الانتاج بما يتعادل مع حجم الطلب في الوقت المجدد وذلك من خلال تطبيق فلسفة التوجه بالعميل والتي تعتمد علي توفير احتياجاته مثل الانتاج تصغير حجم الطلبات – كما سيرد فيما بعد – وقد ترتب علي هذه الفلسفة " تغيير نظام الانتاج " من نظام الدفع في العمليات الي نظام السحب . وهذا ما سنتناوله في النقطة التالية :

٢/١/٣ تغيير نظام الإنتاج . ويقصد به التحول من نظام الدفع لنظام السحب في النظام الإنتاجي.

ففي نظام الدفع يتم دفع الأجزاء من مركز عمل للمركز التالي له بناء على ما هو مخطط في جدول التشغيل بغض النظر عن احتياج المركز الأخير لتشغيلها من عدمه وهذا النظام هو الأكثر ملائمة لسوق المشترين في الوقت الحالي مما يؤدي غالبًا لحدوث اختناقات أو زيادة في الأعمال تحت التشغيل في بعض مراكز العمل. أما في نظام السحب فلا يتم سحب الأجزاء من مركز عمل للمركز التالي له إلا عند الاحتياج الفعلي لتشغيل تلك الأجزاء بالمعدل المطلوب وفي الوقت المحدد فقط وليس على أساس توافرها. وبذا يتضح أن الطلب على الأجزاء يتم في اتجاه عكسي لاتجاه إنتاج الأجزاء (معلومات استرجاعية Feedback information) باستخدام كروت خاصة تسمى كروت الكانبان Kanban cards. ولدعم هذا النــظام لا يتم شــراء المواد والأجزاء وتسليمها لمراكز العمل إلا عنــد الاحتياج لها .

وبمعني آخر فإن هذا التحول من نظام الدفع الي نظام السحب قد استلزم ضرورة البحث عن آلية جديدة لتنظيم عملية السحب بين العمليات الانتاجية ومن تلك الآليات كروت الكانبان التي تركز علي عملية التحكم في تدفق العمليات الانتاجية من حيث التسليم والتسلم في الوقت المحدد أي استلام الأجزاء المطلوبة في الوقت المحدد للانتاج وتسليمها في الوقت المحدد أيضاً للعمليات التالية حتي لا يحدث تراكم في المخزون بين العمليات الانتاجية كما هو الحال بالنسبة لنظام الدفع وإذا تجاوز العامل عملية التسليم والتسلم من أي نقطتين (أ ، ب ، ج) علي خط الانتاج فإن ذلك يعني أن هناك مشكلة تستدعي إيقاف الخط مباشرة لمعالجتها وهو ما يعرف باسم Jidoka باللغة اليابانية أي التحكم من خلال وقف خط الانتاج إذا استدعت الحاجة ومعالجة المشكلة فوراً .

والآن ما هو المقصود بنظام الكانبان Kanban System ؟ وما هي عناصره أو مكوناته ؟

ترجع فكرة الكانبان الي تايشي أوهنو Taichi Ohno منذ ١٩٥٦ عندما لاحظ نظام عمل السوبر ماركت الذي يدار لمقابلة حاجة العميل ، إذ يقوم العميل بشراء ما يريد وقت احتياجه فقط ، ويقوم بجمع ما يريد في عربة صغيرة ، ومن هنا نبعث فكرة نظام السحب Pull System كمقابل لنظام Push System حيث تنبع اهمية نظام السحب من التحكم في سريان العملية عن طريق سحب ما يوجد احتياج إليه وبذلك يمكن التحكم في كمية الانتاج المطلوبة فقط علي عكس نظام الدفع ، لا توجد حوافز لايقاف الانتاج ولذا دائما نجد انتاجنا زائد عن الحاجة Overproduction .



وكلمة كانبان Kanban هي كلمة يابانية الأصل ، ويعني بها بطاقة تحمل معلومات محددة ، ومن ثم فإن نظام الكانبان يشير الي تلك البطاقة التي تستخدم في مراقبة وتتابع الأوامر خلال عملية الانتاج والسحب .

ويعد نظام المعلومات كانبان نظام فرعي لنظام الانتاج في الوقت المحدد، الغرض منه إعطاء إشارة البدء في إنتاج جزء مطلوب لاصدار مراكز العمل ، كما أنه يعد وسيله يتم التأكد من خلالها من إنتاج الأجزاء في الوقت المحدد بهدف استخدامها في النقطة التالية علي خط الانتاج أو في خط التجميع .

والسؤال ما هي القواعد الذهبية لنظام الكانبان ؟

في الحقيقة توجد ستة قواعد ذهبية لنظام كانبان Six Golden Rules of Kanban وهي كالتالي[١] :

(١) Symbiosis Consulting Training Courses for Lean . 2007 – 2008

(١) العملية التالية تأخذ المواد التي تحتاجها من سابقتها Down Stream . Process oluys drives

(٢) العملية السابقة تنتج فقط الكمية التالية المطلوبة The Up Stream Process only Product in the quantity and the Sequence . dicta fed by the down Stream Process

(٣) لا يتم نقل أو إنتاج بدون اتباع قواعد كانبان No Product is manufactured or Transported Without The issuing of .Canban instruction

(٤) القواعد ترفق دائما مع المواد Kanban is always attached to the . goods

(٥) لا يتم شحن المواد المعيبة الي العملية التالية defective goods are not shipped on to the down stream Process .

(٦) الهدف الأسمي لنظام كانبان هو تقليل عدد الوحدات المطلوبة Progressive reduction in the number of Kanban is . ultimate aim

والسؤال الآن ما هي أنواع كروت الكانبان ؟

هناك نوعين أساسيين من كروت كانبان Kanban. كالتالي :

١- كروت كانبان للانتاج Production Kanban .

وهي كروت تتضمن كافة المعلومات الخاصة بالانتاج المطلوب وهي :

- رقم البطاقة .
- رقم الجزء .
- وصف هذا الجزء .

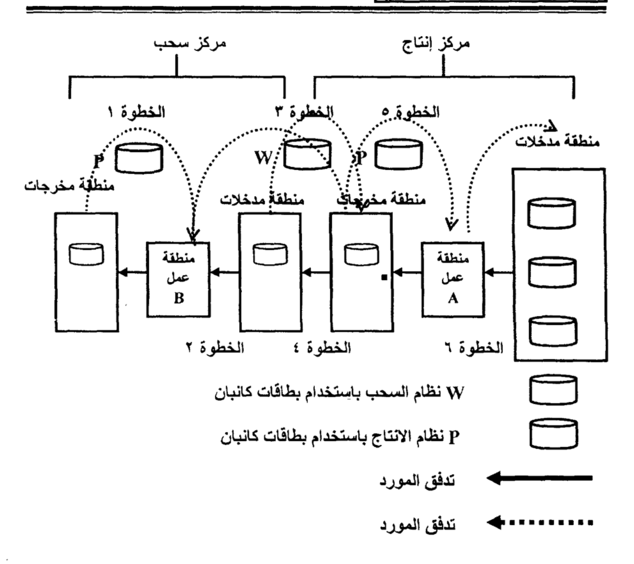
- الطاقة أو الكمية أو الأجزاء في الصندوق .
- رقم الصندوق .
- أين ينتج الجزء .
- أين يستخدم هذا الجزء .

٢- كروت السحب أو المناولة .

وهي عبارة عن بطاقة تستخدم لسحب الصناديق من مخرجات محطة الانتاج السابق (أ) الي مدخلات محطة العمل اللاحقة (ب) . وتحتوي علي معلومات أساسية كالتالي :

- رقم الجزء المطلوب .
- اسم الجزء المطلوب .
- طاقة الصندوق .
- نمط الصندوق .
- رقم الإصدار .

ويوضح الشكل التالي نموذجا لمراكز إنتاج تعمل بنظام الدفع والسحب باستخدام كروت الانتاج وكروت السحب .



شكل رقم (٣٥)

مراكز إنتاج تعمل بنظام الدفع والسحب باستخدام كروت الانتاج وكروت السحب .

والآن كيف تتحرك عمليات السحب والإنتاج ؟

يتضح من الشكل السابق أيضاً أن عمليات السحب و الدفع تتم علي النحو التالي :

الخطوة الأولي : تبدأ من منطقة مخرجات مركز العمل (ب) فإذا فرغ الجالون تم تحريكه الي الخلف في مدخلات المنطقة (ب) .

الخطوة الثانية : يتم تحريك الجالون الثاني من منطقة مدخلات (ب) الي موقع العمل .

الخطوة الثالثة : يتم تحريك الجالون الفارغ ومعه بطاقة سحب من منطقة مدخلات (ب) الي منطقة مخرجات مركز العمل (أ) حيث يتم الاستبدال . وتسقط بطاقة الانتاج من أعلي الجالون المعبأ ويرفع بدلا منه كارت السحب .

الخطوة الرابعة : يتم الدفع بهذا الجالون من مخرجات (أ) الي مدخلات (ب) .

الخطوة الخامسة : فتقوم منطقة مخرجات (أ) برفع كارت إنتاج لمنطقة العمل ومعه الجالون الفارغ .

الخطوة السادسة : يتم تحريك جالون من منطقة المدخلات (أ) الي منطقة العمل (أ) وهكذا تستمر الحركة الدائرية .

- يتم سحب كارت الانتاج من الحاوية المملوءة عند مركز العمل (أ) ويحل محله كارت سحب .
- يتم الاحتفاظ بكارت الانتاج في مكتب يخصص لاستلام هذه الكروت في مركز العمل (أ) وبذلك يمكن إنتاج محتويات حاوية أخري .

كيف يتم احتساب عدد بطاقات الكانبان المطلوبة ؟

يتم حساب عدد بطاقات الكانبان (الإنتاج والمناولة) وفق المعادلة التالية:

$$ع = \frac{ط و + خ}{ج}$$

حيث :

ع = عدد البطاقات .

ط = معدل الطلب علي محطة السحب .

و = الوقت المحدد لإمداد المحطة .

خ = المخزون الآمن .

ج = حجم الكونتينر .

وفيما يتعلق بالصناديق أو الحاويات (Containers) فإنها تكون ذات مواصفات خاصة ، حيث أن كل نوع من أجزاء الانتاج تستخدم له حاويات مصممة حسب مواصفات هذا الجزء والكمية الأدني المطلوبة من هذا الجزء .

كما أن الجزء يحفظ في الصندوق بما يمنع الضرر ويسهل تناوله فالصندوق به مساحات مقسمة لحفظ كل جزء تشبه كارتونة أو حاوية البيض Egg Crate

كما أن امتلاء الحاوية أو الصندوق يكون بسعة قياسية تلغي الحاجة الي إحصاء وعدد محتوياته .

إن عدد الصناديق المستخدمة في محطات العمل تمثل دليل معدل الطلب، وحجم الصندوق والوقت المطلوب لاستكمال الصندوق هو دوره كاملة .

ويتم احتساب العدد الكلي من الصناديق ، وفق المعادلة التالية :

$$ن = \frac{ط\ و}{ج}$$

حيث :

ن = العدد الكلي للصناديق .

ط = معدل الطلب المخطط في محطة العمل .

و = الوقت المستغرق لعودة الصندوق من المنطقة (ب) الي (أ) (الصندوق يملأ ، ويتحرك ، ويعاد ليملأ ثانية) .

ج = حجم الصندوق (عادة ما يكون أقل من ١٠% من الطلب اليومي) .

ويفيد التعرف علي عدد الصناديق أو الحاويات في معرفة المخزون الأفقي ، ويمكن توضيح ذلك من خلال التالي[(١)]:

لنفترض أن الطلب عند محطة العمل اللاحقة هو وحدتان في الدقيقة الواحدة وبفرض أن الصندوق يحتوي علي ٢٥ وحدة ، فإذا كان إكمال دورة كاملة من محطة العمل (أ) الي محطة العمل (ب) والعودة ثانية الي (أ) يتطلب ١٠٠ دقيقة فإن عدد الصناديق المطلوبة يحتسب كالتالي :

$$عدد\ الصناديق = \frac{٢ \times ١٠٠}{٢٥} = ٨\ صناديق$$

ومن هذا المثال يتضح أن المخزون الأقصي يساوي محتوي جميع الصناديق في حالة الامتلاء أي = ٨ × ٢٥ = ٢٠٠ وحدة .

---

(١) د . عبود نجم عبود ، مرجع سابق ذكره ، صـ ٥٤ .

وفي نهاية تناولنا لنظام كانبان ، فإن هناك قواعد أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار وهي :

١- أنه لا يمكن إنتاج الاجزاء بدون بطاقة إنتاج تحدد ذلك .

٢- يجب أن توضع في كل صندوق بطاقة إنتاج .

٣- يجب وضع الاجزاء في الصناديق القياسية المخصصة لها .

وفي النهاية يمكن القول بأن : التحول من نظم الانتاج التقليدية لنظام المجموعة التكنولوجية يحقق مجموعة من الفوائد لعل من أهمها :

- صغر حجم اللوط الانتاجي .
- تقليص المخزون .
- تقليص وقت إعداد الآلة للتشغيل Set- up Time .
- الاستفادة الكاملة من طاقات العاملين .
- رفع الجودة وزيادة المرونة .

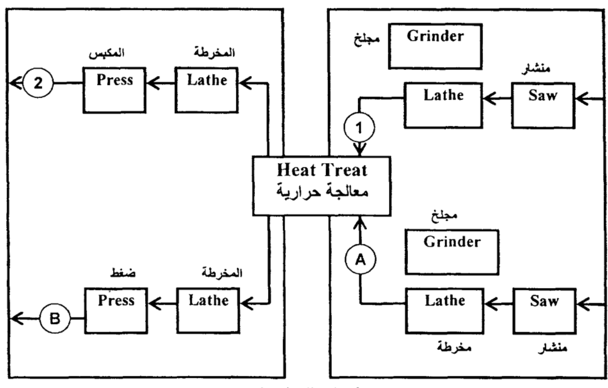
٣/١/٣ المصنع المركز (Focused Factory) :

يعتمد نظام الـــ JIT علي اعتبار كل وحدة من وحدات المصنع أو خط إنتاج معين مصنع مركز متكامل . فالمديرون اليابانيون يرون أن هذه الوحدة يجب أن لا تتجاوز ٣٠٠ من العاملين (وهذا هو الحجم المفضل لوحدة الصنع في نظام (JIT) نظراً لعدم وفرة الإمكانيات المكانية من ناحية ومن ناحية اخري حتي يمكن التحكم التام في إدارة هذه الوحدة حيث تتجانس المشاكل الادارية والفنية الي حد كبير .

ومن ثم تصبح معالجة تلك المشاكل أكثر سهولة ومعالجة ومن ثم يصبح المصنع المركز أكثر كفاءة من حيث التكلفة والكمية والجودة مما يدعم المزايا التنافسية للمؤسسة .

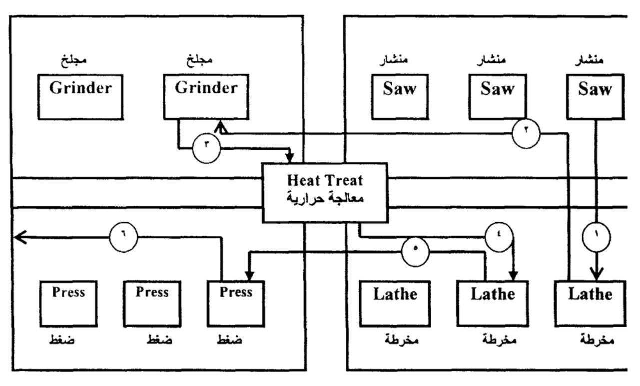
إن نظام (JIT) والذي يقوم في الحقيقة على مفهوم المصنع المركز ، " الذي يعتمد علي عدد من العاملين لا يتجاوز ٣٠٠ عامل " لا يعمل إلا في إطار الانتاج النمطي (Repetative Manufacturing) حيث أن خط الإنتاج الذي يستخدم نفس المعدات لإنتاج نفس الأجزاء المستخدمة في منتجات مختلفة ، الي جانب أنه يوجد تطابقًا في المهام ويكون أساسًا مهمًا في اختيار مجموعة متماثلة من المنتجات التي يتم التركيز عليها من حيث تطوير الخصائص، والتكنولوجيا المستخدمة ، والأحجام والأسواق . وهو ما يدعم فرص التنافسية .

ويوضح الشكل التالي نموذجاً للمصنع المركز أو البؤري في مقارنة بالتنظيم التقليدي لانتاج .



شكل رقم (٣٦)

مصنع مركز نظام المصنع البؤري



شكل رقم (٣٧)

مصنع إنتاج أوامر إنتاج قائم علي أساس التنظيم الوظيفي

٣/١/٤ التخلص من الفاقد Eliminating Waste .

يعتمد نظام الـ JIT علي التخلص من الفاقد بكافة صوره والتي غالبا ما تتمثل في الأشكال التالية :

- فاقد الوقت .
- رأس المال العاطل .
- الطاقة الإنتاجية غير المستغلة .
- الأصول الاخري غير المستغلة كالأرض والمباني وغيرها .

ذلك أن نظام الـ JIT يركز علي تنظيم القيمة المضافة Added Value من خلال استبعاد الأنظمة والعمليات غير الضرورية والتي لا تضيف شيئا للعمل . والتركيز فقط علي العمليات التي تؤدي الي التغيير المادي في المنتج .

٣/١/٥ عدم تجاوز جدولة الانتاج الطاقة الانتاجية المتاحة Scheduling Without Overload Capacity .

يعتمد نظام الـ JIT علي تحديد أوقات محددة للصيانة الوقائية للآلات والمعدات ، وفحص الانتاج ثم إعادة إنتاج الاجزاء التابعة الخاصة بخط الانتاج ثم القيام بتهيئة الآلات والرقابة علي الانتاج . لذا يجب أخذ تلك المهام في الاعتبار عند تحديد طاقة المصنع المركز ومن ثم من الضروري عدم تحميله فوق طاقتة .

إن طلب إضافة خمس دقائق أخرى إلى وقت الإنتاج على حساب وقت الصيانة يجب أن يقابل بالرفض. وكذلك الحال عند طلب تخفيض غير مبرر لوقت الأعمال الأخرى ، يتطلب ذلك مستوى عال من الوعي الإداري، إذ من

الصعب للعديد من مديري الإنتاج، وضع جدولة مخططة تكــون دون مــستوى الطاقة، أو عدم المحاولة في التحميل الزائد للعمال. ذلك لابد من التأكيد على أن نظام (JIT) يعمل في ظروف الجدولة المستقرة التي تراعــي كــل الحــالات الضرورية التي تؤثر على تنفيذ جداول الإنتاج.

ويتطلب الجدولة المستقرة للإنتاج Stable Production Schedule التنسيق التام بين العمليات الإنتاجية لأن النظام يعمل في إطار وقت محدد (وقت قصير) لذلك يركز هذا النظام علي اتخاذ إجــراءات عديــدة لــضمان التــدفق المسلسل لجميع العمليات (Smooth Flow) بدءاً من إخطار الموردين بمواعيد التسليم بدقة عالية ، وحساب احتياجات الانتاج في كل فترة زمنية فــي ضــوء جدولة رئيسية مستقرة لمواجهة طلبات كل فترة وانتهاء بشحن المخرجات فــور الانتهاء منها .

مع ملاحظة أن طلبيات الطواريء والعاجلة ليست ملائمة لهذا النظام .

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن فكرة الجدولة المستقرة ترتكز علــي محورين أساسيين هما :

- تحــديد الكميات المطــلوبة بمواصفات محــــددة لكــل مرحلــة مــن مراحل الانتاج .
- تحديد الفترات الزمنية المطلوب انجاز العمل خلالها .

ومن الصعوبة بمكان أن يتم ضبط هذين المحــوريين إلا مــن خــلال الدراسة المتقنة للعمليات مثلا :

- مرحلة ما قبل (مع المورد)
- مرحلة أثناء (العمليات الانتاجية) .
- مرحلة ما بعد (التسليم للعميل) .

وفي إطار نظم الانتاج الكبير ، نجد أن وظيفة المخـزون تلعـب دوراً أساسيا في تحقيق التوازن بين الانتاج والطلب ، بمعني نقـل مـشاكل وأعبـاء الجدولة الي مجال آخر وهو المخزون . أما في حالة نظام الـ JIT ان السلسلة (Smoothing) تتم في مرحلة جدولة الانتاج الرئيسية نفسها التي تـتم علـي أساس شهري . وحيث أن نظام الجدولة مبني علي أساس التوافق الزمني بـين طلب الاحتياجات وتوفيرها في وقت محدد ومحسوب ، فإن عمليـات الانتـاج والتجميع قد تتعرض للتغيرات الكثيرة في أحجـام الإنتـاج ، لـذا فإنـه مـن الضروري أن يكون هناك قدر من المرونة في الجدولة ، حيث لا يوجـد مـا يسمي بمخزون الأمان وإن تأخر جزء معين من العملية الانتاجية يوقف الخـط كله .

٦/١/٣ التركيز علي تخفيض وقت إعداد الآلات Reducing Set-Up Time

إذا كان من خصائص الانتاج المتقطع والذي يعتمد علي التنظيم الداخلي للآلات علي أساس وظيفي Functional Lay-out اسـتغراق وقـت طويـل لاعداد الآلات والمعدات لانتاج طلبيات خاصة ذات مواصـفات مختلفـة عـن الاخري ، فإن نظام الـ JIT هو الاتجاه لشكل جدوي نحو خفض وقت إعـداد الآلات والمعدات من خلال بعض العمليات الفنية مثل استخدام الأدوات المطلوب تغييرها تكون سهلة التركيب ، وأيضا التجهيز المسبق للاجـراءات المطلـوب تغييرها في أقل وقت ممكن . كذلك الاعتماد علي عمالة ماهرة ومدربـة علـي إعادة تشغيل الآلات في أقل وقت ممكن وهكذا .

٧/١/٣ التركيز علي إنتاج الأحجام الصغيرة من الانتاج Small Lot Size

من المفاهيم الإدارية السائدة أن الانتاج بكميات كبيرة تؤدي الي تخفيض التكاليف ، لكن هذا المفهوم مرتبط بالقدرة علي التسويق حتي لا يتحول الانتاج

الي مخزون ، الأمر الذي يؤدي في النهاية الي ارتفاع التكاليف سـواء كانـت تكاليف مرتبطة بالتخزين أو الفحص أو الجودة وغيرها .

لذلك فإنه لمواجهة هذه المشكلات والصعوبات خاصـة التـي تـرتبط بالاستجابة مرة أخري للسوق من خلال منتجات جديدة فإن نظام الـ JIT يركز علي الانتاج بأحجام صغيرة وفقا لاحتياجات السوق . ومن ثم فإن أحد مقومات هذا النظام هو تفعيل النشاط التسويقي باعتباره النشاط المحوري في نجاح نظام الـ JIT لأن عدم القدرة عدم تحديد احتياجات السوق بدقة وتوفيرها في الوقت المناسب يترتب عليه فقد مزايا تنافسية ومن ثم فشل هذا النظـام فـي تحقيـق أهـدافه . ان الانتاج بكميات صـغيرة وفي إطـار تفعيل وظيفة التسـويق إنما يسـاعد علي :

- زيادة معدل دورة المخزون سواء مـن المنتجـات التامـة أو نـصف المصنعة أو الخام .
- سرعة الاستجابة للتغيير في الطلب من خلال المرونة في إعادة تشغيل الآلات .

٨/١/٣ التحسين المستمر Continuous Improvement

ان هناك صعوبة كبيرة في التخلص من الفاقد بشكل مستمر لذا فإن نظام الـ JIT يركز علي ضرورة إجراء التحسين المـستمر فـي كافـة الاجـزاء والعمليات والإجراءات . وذلك لضمان مواجهة المشكلات التي تقـع مـستقبلا وتعوق تطبيق النظام . ويرتبط التحسين المستمر لدي اليابانيين بما يطلق عليـه الـ Kaizen والذي يركز علي التحسين في اجزاء صـغيرة ولكـن بـصورة منتظمة مع الاستمرارية في التطوير بلا تراجـع ، وكـذلك سـرعة اكتـشاف المشكلات والتنبؤ بها وأيضاً سرعة إيجاد الحلول المناسبة لها .

وذلك من خلال الخطوات التالية :

(١) تكوين الفريق الذي سوف يواجه المشكلة .

(٢) تحديد وتعريف المشكلة .

(٣) احتواء المشكلة حتي لا تتسع مجالاتها .

(٤) تحليل الأسباب الرئيسية للمشكلة . وذلك باستخدام أدوات مثل : العصف الذهني ، تحليل السبب والنتيجة ، وباريتو والـ Histogram والـ Run – Charts ، Scatter Plots .... الخ .

(٥) تحديد بدائل حل المشكلة .

(٦) تقييم بدائل حل المشكلة .

(٧) وضع خطة لتنفيذ البديل الذي يتم اختياره لحل المشكلة .

(٨) متابعة تنفيذ الخطة لمنع حدوث الأخطاء .

(٩) التقدير والاعتراف بجهد فريق العمل .

وترتبط منظومة التحسين المستمر بالثقافة السائدة في المجتمع الياباني ، والتي تركز علي " أن قوة السلسلة تكمن في أضعف حلقاتها " .

٩/١/٣ الصيانة الوقائية

تشمل المفاهيم التقليدية على نوعين من تكلفة صيانة الأعطال ، النوع الأول يتمثل في تكلفة تصليح المعدات أو الآلات العاطلة وهذه تشتمل على تكلفة العمل، وقطع الغيار وغيرها. والنوع الثاني يتمثل في تكلفة الآثار الناجمة عن الأعطال ، ويتضمنها تكلفة العمل غير المستخدم أثناء الأعطال ، أما في نظام (JIT) حيث يكون المخزون في الحدود الدنيا فإن الأعطال يمكن أن تؤدي إلى

نتائج وخيمة، لهذا فإن النظام يعمل على جعل الأعطال بالحد الأدنى وذلك باستخدام برامج الصيانة الوقائية التي تساعد على الاحتفاظ بالمعدات في ظروف التشغيل الجيدة، واستبدال الأجزاء التي تكون معرضة للعجز والتوقف. وفي هذا النظام أيضًا فإن قسمًا كبيرًا من أعمال الصيانة الوقائية، يقوم بها عمال الإنتاج لأنهم أدرى من غيرهم بآلاتهم وأنهم يمكنهم – من صون الآلة – أن يعرفوا هل تعمل بشكل جيد أم لا، وقبل أن تصل إلى مرحلة حرجة.

إن الصيانة الوقائية تقلص الأعطال ، الي مستوي يقترب من الحالة الصفرية (Zero Breakdowns) ومع أنه لا يمكن تحقيق ذلك، إلا أن نظام (JIT) يوفر ميزتين في هذا المجال.

الميزة الأولى : أنه لا عضاضة في وقف خط الانتاج إذا وجدت أعطال علي عكس الفكرة التقليدية التي تقوم على أنه (ليس هناك ما هو أكثر هدرًا من إيقاف العملية الإنتاجية) إلا أن إيقاف الإنتاج يوفر فرصة كبيرة، لتركيز الجهود من أجل إيجاد سبب المشكلة بسرعة لإزالتها .

والميزة الثانية : هي أن حدوث الأعطال في نظام (JIT) يكون مؤشرًا علي ضرورة تحسين المعدات وقطع الغيار وخدمات الصيانة وتدريب العمال علي تجنب مثل هذه الأعطال .

٢/٣ مقومات مرتبطة بضبط أعمال التوريد .

إن عملية توريد مستلزمات الانتاج من المهام الأساسية في المؤسسات ، والأداء السيئ لوظيفة توفير المواد يعنى علاقة غير جيدة مع المورد أو الموردين، وطلبيات متأخرة ، والحاجة إلى تفاوض مستمر على الكمية والسعر والمواعيد، والحاجة إلى استلام وفحص واختبار للمواد المشتراة ، وعمل كتابي أعقد، والأهم مخزون أكبر سواء في الطريق أو في المصنع. وهذه هي صفات وخصائص وظيفة الشراء في النظام التقليدي في حين أن نظام (JIT) يمثل

مدخلاً فعالاً من أجل تطوير وظيفة الشراء للقضاء على هذه المظاهر السلبية، التي تمثل أشكالاً للهدر يجب التخلص منها.

والتوريد في نظام (JIT) يقوم على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الموردين، بما يساعد على جعل التجهيز لكميات صغيرة ومتكررة (بما يكفي يومًا واحدًا وأحيانًا أقل من يوم) وضمن هذه العلاقة، تقدم المساعدة للموردين من أجل تبني نظام (JIT). وتتمثل أهداف التوريد في نظام (JIT) فيما يأتي[1]:

- **إزالة الأنشطة غير الضرورية :** إن الأنشطة التقليدية مثل الاستلام والفحص للمواد الموردة وخزنها قبل الاستخدام غير ضرورية في (JIT)، فعند الاختيار الجيد للموردين (Reliable Sup – Pliers)، فإن المواد التي يتم توريدها يمكن أن تسلم بدون إجراءات العد والحساب والفحص والاختبار.
- **إلغاء المخزون في المصنع :** فعليًا ليس هناك حاجة ضرورية لمخزون المواد الأولية إذا كانت هذه المواد تفي بمواصفات الجودة ومجهزة بالمكان والوقت المحددين، وبالكميات الصغيرة المطلوبة. إن مخزون المواد الأولية يكون ضروريًا فقط إذا كان هناك سبب للاعتقاد بأن المورد لا يمكن الاعتماد عليه (Undependable). وفي نظام (JIT) فإن اختيار الموردين الموثوق بهم وتطوير علاقات متبادلة قوية معهم، يمهد لإلغاء الحاجة إلى المخزون.
- **إلغاء المخزون الانتقالي:** إن المخزون المرحلي (In Transit Inventory) هو أحد أنواع المخزون المهمة، لأنه يمثل نسبة كبيرة من

(1) Heizer, J. and Render, B.. Production and Operations Management. Boston: Allyn and Bacon Inc. 1988 pp. 472 – 500.

مجموع المخزون في الشركة، فمثلاً تقدر شركة جنرال موتورز (G. M) أن المخزون في الطريق يمثل في أي وقت أكثر من نصف مخزونها. أما نظام (JIT) فيعمل على خفض المخزون الانتقالي، من خلال اختيار الموردين القريبين من المصنع حيث أن الأقسر في انسياب المواد يكون أقل مخزونا.

- **تحسين الجودة والاعتمادية** : وهذه نتيجة طبيعية للعلاقات الجيدة والوثيقة مع الموردين، ولأهمية الجودة وموقعها المتميز في التجربة اليابانية[1].

ويوضح الجدول التالي العلاقة بين الشراء في الوقت المحدد والشراء التقليدي

(1) Source : Janes R. Evans Op-cit p 451 Quating: Janes R. Freelanq **"Asurvey of Just In Time Purchases** in the United States DSWP 89 – 23 The Darden School University of Virginia July 1989 .

جدول رقم (١٩)

مقارنة نظام الشراء بمفهوم الإنتاج في الوقت المحدد والشراء التقليدي

الشراء وفقا لنظام الانتاج في الوقت المحدد	الشراء بالمفهوم التقليدي
١- يتم التوريد بدفعات صغيرة وفقا لحاجة الانتاج الفورية ، ويتم التوريد المنتظم عدة مرات .	(١) يتم التوريد بدفعات كبيرة تغطي عدة أسابيع
٢- تحديد مواعيد التسليم وفقا لجداول الانتاج بمصانع المشتري .	(٢) تحدد مواعيد التسليم وفقا لطلب المشتري
٣- الاعتماد علي عدد محدود من الموردين لكل جزء ، وقد يكون مورد واحد للجزء .	(٣) تعدد الموردون لكل جزء كوسيلة للمحافظة علي مستوي الجودة والسعر التنافسي
٤- الاحتفاظ بأقل كمية مخزون لوجود انتظام في التوريد الفوري وبالجودة الشاملة وفي وقت الانتاج المحدد .	(٤) الاحتفاظ بمخزون كبير للأجزاء المشتراة .
٥- اتفاقيات وتعاقيدات طويلة الآجل فقد يتعاقد بعض الشركات لفترة ١٨ شهر الي ٣٦ شهر ويتم إعادة التفاوض علي تخفيض التكاليف ومستوي الجودة كل ٦ الي ١٣ شهر . ويعتبر ذلك وسيلة حفاظ علي الموردين لتحسين الأداء والثقة .	(٥) الاتفاقيات والتعاقدات قصيرة الأجل ويعتبر عدم التجديد وسيلة حفظ علي الموردين .
٦- يتم تصميم المنتج وفقا لمواصفات الأجزاء المشتراة حاليا وذلك بهدف ضمان تماثل ووحدة الأجزاء المستخدمة .	(٦) يتم التصميم بحيث لا يتأثر باختلاف مصادر الشراء للأجزاء المكونة له .
٧- يتم تبادل مكثف للمعلومات بين المورد والمشتري لربط المورد بجداول الانتاج والعمليات بالمصنع المنتج .	(٧) يتم تبادل محدود للمعلومات بين المورد والمشتري .
٨- يتعاون المشتري مع المورد علي تخفيض تكلفة التوريد وبالتالي تخفيض الأسعار .	(٨) يتم تحديد السعر بواسطة المورد .
٩- يعتبر القرب الجغرافي للمورد عامل هام في اختبار الموردين .	(٩) لا يهتم بالتوزيع الجغرافي للموردين في اختبارهم .

٣/٣ مقومات مرتبطة بالعنصر البشري .

وفقا للنظام التقليدي فإن العامل كان يُدرب على مهارة واحدة وعدد محدود جدًا من المهام والعمليات. وفقا لأسلوب التخصص وتقسيم العمل كما أنه عندما يعمل في الإنتاج فإنه لا يعمل في مهام أخرى كالصيانة أو فحص نوعية المواد والمنتجات وغيرها . والواقع إن هذا التوجه في العمل والإنتاج بقدر ما كان يخلق مشكلات في العمل ، فإنه كان يحرم المصنع من فرص استخدامه في أعمال ومهام ذات علاقة بعمله في الإنتاج . أما في نظام (JIT) فإنه يتم الاعتماد علي فلسفة العمالة متعددة المهارات Multi-Skills فالعمال جزء أساسي من النظام نفسه لأنهم يكلفون بمهام متعددة، فإلى جانب عملهم الأساسي فهم يدربون على أعمال أخرى يقومون بها عند الحاجة، وهذه الحاجة قد تكون مثلاً عند غياب بعض العاملين، أو عندما يفرض تنظيم العمل أن يقوم العامل بعملين يتطلبان أكثر من مهارة واحدة. ولعل التنظيم الداخلي على شكل خط (U- Line Layout) يمكن العامل من أن ينجز العمل على أحد طرفي خط الإنتاج (العمل الأول) ليستدير ليعمل العمل الآخر على نفس المادة ولكن بتعاقب آخر (العمل الثاني) .

ولأن نظام (JIT) لا يحتفظ إلا بالمخزون الأدني، فإن الاعطال تمثل مشكلة حقيقية لابد من معالجتها بأسرع وقت لإعادة الآلات إلى سير العمل الاعتيادي. لهذا فإن العمال يدربون على القيام ببعض الاعطال الصغيرة (Minor Repairs) وبعض إجراءات الصيانة الوقائية التي تتطلب مهارة محدودة. وحيث أن نظام (JIT) يعمل على تخفيض وقت الإعداد للآلات، فإن العامل يدرب أيضًا على القيام بتنظيف الآلة وتعديلها وتهيئتها وتحميلها، مما يساهم في تحقيق أهداف النظام في خفض وقت الإعداد. كما أن العامل في نظام (JIT) يكون مسئولا عن القيام بإعادة العمل (Rework) للأجزاء أو تحسين المنتجات غير الجيدة، وهذه المسؤولية تجعل العمال أيضًا أكثر وعيًا بما هو

خطأ في الأجزاء التي ينتجونها، أو يقومون بتجميعها. كما أن المسؤولية تجعل العمال أكثر إصرارًا لصنع أو تجميع الأجزاء غير الجيدة، بما في ذلك طلب تطوير برنامج الصيانة أو تحسين المواد، لأنهم هم أنفسهم عليهم القيام بإعادة العمل. هذا بالإضافة إلى أن العمال في هذا النظام هم المسئولون عن الجودة وفحصها وحل مشكلاتها المحدودة، ويكلفون بتحسين الإنتاجية والجودة. لهذا كله فإن النمط السائد من العمال في نظام (JIT) هو نمط العمال متعددي المهارات.

٤/٣ المقومات التسويقية :

يعتبر التسويق بمثابة النشاط المحوري الذي يرتكز عليه نجاح نظام الـــ JIT فلضمان استمرارية عمليات التوريد ثم الإنتاج ، لابد من استمرار تلبية احتياجات العملاء السابق تحديدها . بمعني آخر فإن تحديد احتياجات العملاء بدقة تعتبر بمثابة مفتاح نجاح هذا النظام . فعلي ضوء تحديد احتياجات السوق (العملاء) يتم تحديد وجدولة كافة العمليات الإنتاجية بدءاً من المورد حتي انتهاء عمليات الإنتاج وتسليمها للعملاء . ووجود أي تأخير في أي عنصر من عناصر تلك المنظومة سوف يؤدي الي توقف منظومة الوقت المحدد . فمثلا بدون القياس والتحديد المستمر للتغير في احتياجات العميل فإن ذلك سوف يؤدي الي خلل في باقي عناصر المنظومة .

من هذا المنطلق تعتبر المفاهيم التسويقية الحديثة هي بمثابة النشاط المحوري أو الموجه لكافة عناصر منظومة الـــ JIT .

٤- المزايا المترتبة على استخدام نظام (JIT) :

أشارت العديد من الدراسات إلى تحقيق العديد من الفوائد المالية والصناعية من وراء تطبيق نظام (JIT) ، ومن أهمها[١] :

١/٤ خفض تكلفة المخزون : بخفض نفقات التخزين، خفض المخزون تحت التشغيل ، ووقت الاحتفاظ بالمخزون.

٢/٤ خفض تكلفة الأجزاء : بخفض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون ونقص حجم التالف.

٣/٤ تحسين الجودة والإنتاجية : بسرعة حصر الأجزاء غير المطابقة للمواصفات، خفض وقت تجهيز الآلة وتوقفات الإنتاج ونسب الإنتاج المعيب مع تحسين الرقابة بإتباع أساليب الرقابة غير المركزية.

٤/٤ المرونة وسرعة الاستجابة لمتطلبات التغيير في التصميم وسرعة التجاوب للتغير في حجم الطلب .

٥/٤ رفع كفاءة الإدارة : بالتعامل مع عدد أقل من الموردين، خفض حجم الأعمال الكتابية للحد الأدنى وسهولة الاتصالات.

٦/٤ خفض الاستثمارات : بخفض المستثمر في المخزون بجميع صوره من الأجزاء المشتراه، المواد الخام، الأجزاء تحت التشغيل والمنتجات تامة الصنع.

وعند بدء تطبيق نظام (JIT) في أي شركة يابانية يقوم المديرون بإجراء العديد من التجارب في موقع العمل للتغلب على عدم التوازن في خطوط الإنتاج إما بإزالة حاويات أجزاء أو بتغيير معدل إنتاج المخرجات، ويتم إعادة

(1) www. En.wikipedia.org/ wiki Just.in.time.

إجراء تلك التجارب عند حدوث تغيير جوهري في المنتج أو عند الاتجاه لتنويع الإنتاج.

كما أن من أحد الأهداف المباشرة لنظام الإنتاج في الوقت المحدد هو إزالة كافة مصادر الفاقد، وتتمثل بعض مصادر الفاقد في مجال الإنتاج في الآتي:

١- العمليات الإنتاجية الغير ضرورية أو منخفضة الكفاءة مثل عمليات إعادة التشغيل لبعض الدفعات .

٢- وقت الانتظار والتأخير الناتج عن جدولة وإجراءات الإنتاج.

٣- أوقات الإعداد الإضافية والإنتاج الإضافي أو الزائد.

٤- عمليات المناولة الغير ضرورية للمواد بين مراكز العمل أو بين مراكز العمل والمخازن وبالعكس.

٥- التدفق الغير كفء للمواد الذي يؤدي إلى زيادة المخزون بسبب سوء تخطيط موقع المعدات.

ونشير إلى أن تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد حقق العديد من الفوائد الناتجة عن محاولة إزالة كل مصادر الفاقد. هذا مع ملاحظة أن تحقيق هذه النتائج لا تتحقق فور تطبيق النظام ولكنها تحتاج إلى وقت قد يمتد إلى سنتين أو ثلاث سنوات.

وقد أدى تطبيق (JIT) إلى خفض كبير في المخزون وتحسين الجودة والإنتاجية مع الاستفادة الكاملة من طاقات قوة العمل وهو ما انعكس على زيادة الربحية والعائد على الاستثمار. فعلى سبيل المثال أدى تطبيقه في العديد من الشركات اليابانية لخفض المخزون بنسبة ٦٠%، مساحات المصانع بنسبة

١٥%، المعيب بنسبة ٩٠% وزيادة إنتاجية العمالة بنسبة ٣٠%، كما حققت شركة جنرال موتورز الأمريكية باستخدام نظام (JIT) خفضًا في تكلفة المخزون من ٨ إلى ٢ مليار دولار سنويًا وزيادة في معدل دوران المخزون إلى ١٠٠ مرة بدلاً من ٢٢ مرة، وفي مناطق أخرى حقق زيادة في إنتاجية العمل المباشرة وغير المباشرة بنسبة ٢٠ - ٥٠% وزيادة في استغلال طاقة المعدات بنسبة ٣٠ - ٤٠ وخفض تكلفة شراء المواد ٨ - ١٥% وغيرها الكثير[1].

٥- العلاقة بين الانتاج بدون فاقد ونظام الوقت المحدد :

تتسم العلاقة بين الانتاج المرن والانتاج في الوقت المحدد بالتداخل والاعتمادية حيث يصعب الحديث عن أحدهما ، دون التطرق للآخر ، والمفاهيم في كل منهما موحدة الي حد كبير، وكل منها يعتمد علي كفاءة العنصر البشري ، كما أن كلاهما قد خرج من بوتقة واحدة أو فلسفة واحدة ، وهي محاولة التخلص من شتي صور الفاقد في المؤسسات المعاصرة ، وتعظيم استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يؤدي الي كفاءة في الانتاجية وفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف كل من المؤسسة والعملاء ، بمعني آخر يؤدي كلاهما الي تحسين جودة أداء المؤسسات ، ومن ثم تنمية قدراتها التنافسية . كما تجدر الاشارة الي أن نظام الانتاج المرن – الذي يتفق مع الفطرة البشرية التي تمقت الاسراف في الموارد – يمثل شرطا أساسيا وحاكما لتطبيق نظام الانتاج في الوقت المحـــــدد (JIT) لأنه بمثابة الاطار العام ، ومرحلة التطوير الحتمية الممهدة لتطبيق الـــ (JIT) لأن هذا الأخير يقوم علي فلسفة شديدة الصرامةولا تحتمل الخطأ أو إنتاج أي وحدة معينة أو وجود المشكلات أو فقد في موارد المؤسسة المختلفة ،

---

[1] باسكال، ريتشارد وأتوس، انوني ج. فن الإدارة اليابانية ــ ترجمة محمد حـــسن ياســين ــ الريـــاض ــ مطابع معهد الإدارة ــ صـــ ١١٥.

ويبقي أن نشير الي أن هذا النظام بما يحققه من مكاسب هائلة فالمؤسسات المصرية والعربية في امس الحاجة لتبني وتطبيق هذه المداخل المعاصرة لتحسين جـــودة الأداء بها ، لكي تسلك طرقاً سليمة تســـــاهم في نهضتها في المستقبل .

خلاصــــة

بعد أن استعرضنا مفهوم الوقت المحـــدد (Jit) وأهميتـــه بالنسبة للمؤسسات المعاصرة ، وكذلك التعـــرف علـــى مقوماتـــه والأسس العلمية والتطبيقية التى يعتمد عليها ، يمكن القول بـــأن نظام الوقت المحدد (Jit) عبارة عن فلسفة عبقرية للتخلص من كافة أشكال الفقد فى المؤسسة والتى قد تصل إلى المليارات فـــى الشركات العملاقة كما هو الحال فى تويوتـــا وجنـــرال موتـــورز، ويساهم فى نفس الوقت فى ضخ الأموال –التى كان من الممكن أن تستهلك فى المخزون وغيره فى عمليات استثمارية وتوسيع نشاط الشركة، ولكن استنتاجنا الرئيسى هو أن هذا النظـــام (Jit) لـــه متطلبات ضرورية تعمـــل بمثابة شـــروط حاكمة لنجاح تطبيقه ومنها الآتي :

١- اعتماد آلية التحسين والتطوير المستمر داخل المؤسسة .

٢- ضرورة تبنى المؤسسة التى تطبق ال Jit لنظام Lean production أى الانتاج المرن القائم على التخليص من كافة العمليات التى لاتضيف قيمة للعميل والتركيز على النظام المحكم داخل المؤسسة .

٣- قناعة الإدارة بنظام (Pull) فى الانتاج وليس نظام (Push) .

٤- ديمومة نظم الصيانة فى المؤسسة كعنصر أساسى فى فكرة إدارة المؤسسة .

٥- التركيز على آليات وتقنيات حل المشكلات Problem solving techniques .

٦- أن العنصر البشرى الكفء والفعال يمثل حجر الزاوية لنجاح تطبيق نظام ال Jit .

٧- أن المدخل الاداري للجودة الشاملة في المؤسسة يمثل ضرورة حتمية لضمان تطبيق هذا النظام .

١- المراجع العربية :

١/١ د. محمد محمد إبراهيم : إدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة (القاهرة ، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤) .

٢/١ ـــــــــــــ : إدارة الموارد البشرية : أحد محاور الكيان الاقتصادي للمؤسسة : المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المال البشري من المنظور الاداري (القاهرة، البيت العربي للتدريب والاستشارات الادارية " أميتراك ") ٢٠٠٨ .

٣/١ ـــــــــــــ : التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفي : المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامي ، (القاهرة مكتبة عين شمس ٢٠٠٦) .

٤/١ ـــــــــــــ : الاتجاهات المعاصرة في منظومة مهنة الادارة : الأسس والمباديء العلمية – القدرات والمهارات المهنية ، شبين الكوم : مطابع الولاء الحديثة ، ٢٠٠٧ .

٥/١ ـــــــــــــ : الاتجاهات الحديثة في إدارة النشاط التسويقي ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٧) .

٦/١ د. السلمي على : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

٧/١ د. بهجت فايد عبد الحميد ، د. إبراهيم محمد محمد : إدارة العمليات الانتاجية مدخل النظم ، دار النهضة العربية (القاهرة ١٩٩٨) .

٨/١ د . بهاء الدين سعد ، د. نبوي ايناس محمد : المدخل إلى إدارة الإنتاج والعمليات ، (القاهرة ، ٢٠٠١ ، ٢٠٠٢) .

٩/١ د. أمال فتحي جعفر ، د. عواطف عبد الحليم أبو سريع : إدارة الإنتاج والعمليات ، القاهرة ٢٠٠١ ، ٢٠٠٠ .

١٠/١ د. حمودة عبد الناصر محمد علي ، **إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية** ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ٢٠٠٥ .

١١/١ دوبيتر لويد : **إدارة الجودة ، التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج** (ترجمة حسن عبد الواحد

١٢/١ ريتشارد باسكال واتوس ، أنوني ج : **أمن الادارة اليابانية** ، ترجمة محمد حسن ياسين ، الرياض ، مطابع معهد الادارة .

١٣/١ د. سليم حسن مختار حسين : **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي** (القاهرة : مكتبة بيروت ٢٠٠٧) .

١٤/١ د. عبود نجم نجم : **نظام الوقت المحدد Justin time** . المنظمة العربية للتنمية الادارية ، إدارة البحوث والدراسات ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

١٥/١ د. عبد المحسن توفيق محمد : **اتجاهات حديثة في الجودة والقياس (ستة سيجما – بطاقة القياس المتوازن)** القاهرة : دار النهضة العربية ، ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨) .

١٦/١ ـــــــــــــــ : **قياس الجودة والقياس المقارن ، أساليب حديثة في المعايرة والقياس** ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ٢٠٠٧ .

١٧/١ كوتلر فيلب : **كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها** ، الرياض ، مكتبة جرير ، ط ٢ ، ٢٠٠٢ .

١٨/١ ويلسون أوبري : **اتجاهات جديدة في التسويق** ، د . نيفين غراب (مترجم) ، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ١٩٩٦ .

٢- بحوث ودراسات :

٢/٢ الشركة العربية للاعلان (شعاع) : **ثقافة المؤسسات : كيف نشخصها وكيف نغيرها** ٢٠٠٤ .

٣/٢ أتكنسون فيلب : **إدارة الجـــودة الشاملة (الجزء الأول)** ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية " بميك " ، ١٤١٦ هـــ - ١٩٩٦ م .

٤/٢ **دليل الاعتماد وضمان الجــودة في التعليم العالي** ، وزارة التعليم العـــالي (مشروع الجودة والاعتماد) QAAP .

٥/٢ د. الشبراوي عـــادل : **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجــودة الشــــاملة**، الشركة العربية للاعلام العلمي ، شعاع ١٩٩٥ .

٦/٢ .د. محمد محمد إبراهيم : **إدارة التغيير من أجــــل إدارة جامعية أفضل** (دراسة حالة) (المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الاعمال ، الذى نظمته اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الاعمال بالمجلس الاعلى للجامعات فى الفترة من ٦- ٧ إبريل ٢٠٠٠ القاهرة

٧/٢ **سلسة وثائق التطوير الاستراتيجي لجامعة المنوفية** (مجلد ٤٤) إدارة التغيير من أجل إدارة جامعية أفضل تجربة جامعة المنوفية (إطار عام)

٣- المراجع الإنجليزية :

3/1 Agexandar Winn: **The Laboratory Approach to Organizational development,** psycological Association September 1996 .
3/2 Armstrong Gary Philip Kotler, Marketing: An Introduction, (New Jersey , Person, Prentice Hall, 2007)
3/3 Backhard R.: ,**Oganization strategies and Models , Reading** Mass, Addison – Eesley, 1969.
3/4 Bohlander, Geory and Others Managing Human Resources Education (United States South Western College Publishing 2001).
3/5 David Garvin: **What does Product quality realy mean**? Harvard Business Review 1984 .
3/6 Edgar F.: **Hese, Management**, New York, West publishyng Co., 1988
3/7 George Bohlander Scott **Snell Arther Sheram Managing human Resources** 12e USA, South Western College Publishing 2001.
3/8 Heizer, J. and Render, B.: **Production and Operations Management.** Boston: Allyn and Bacon Inc. 1988.
3/9 Jony Dawson: **Principles and Practice of Modern Management** London 1993 .
3/10 Jak Campanula (Editor): **Principles of quality Costs** : 2nd Edition Milwaukee quality press 1990.
3/11 John Pike and Richard Barnes: **"TQM In Action A Practical Approach to Continuous Performance Improvement**" (Ist ed London : Chapman and Hall, 1994)
3/12 John Hawley Atkinson Jr Gregory: **Current Trends in Cost of quality**, Linking The Cost of quality and Continuous Improvement New Jersey National ass Coition of Accountants.
3/13 John S Oakland: **Total quality Management Text With Cases** OxFord Butterwoth Heine Mann Second Edition 1996–1997.
3/14 kim s. Cameron & Robert: **Quinn, Diagnosing organizational culture** 2000.

3/15 kim s. Cameron & Robert: **"Quinn, Diagnosing organizational culture** 2000.

3/16 Lecture notes on net: **"Just-in-time"** (Jit) Production January 27, 2006.

3/17 L., Thomas J . David Hunger: **Strategic Management and Business Policy Tenth Education** (New Jersy , Person Prentice Hall, 2006).

3/18 Monks, J. G: **Operation Management : Theory and Problems** New York McGraw-Hill book Co 1987.

3/10 Robert L.F Lood, Beyond: **TQM Libran of Congress Cataloging** 1993 .

3/19 M., Maruyama: **Changing Dimensions in International Business Academy** of Managerial executive management 1992.

3/20 M Ivancevich and M. T: **Matteson Organizational Behavior and Management** (Chicago, 1996).

3/21 Monks, J. G.: **Operations Managemem: Theory and problems.** New York: mcgraw- Hill book Co. 1987

3/22 Source, Janes R. Evans: **Quating: Janes R. Freelanq Asurvey of Just In Time Purcliasis** in the United States DSWP 89-23 The Darden School University of Virginia July 1989.

3/23 Symbiosis Consulting: **Leader Ship for Lean Production System, Training Courses** 2007, 2008.

3/24 Suell Bohlander: **Human resour ces Management USA Thomason higher education**, 2007 .

3/25 Wayne J Morse: **Harold p Roth and Kay M Poston Measuring Planning and Controlling quality** Costs New Jersey: Instant of Management Accountants 1987.

الملاحـــق

ملحق رقم (١)

ملخص المواصفات القياسيةالدولية وأهدافها

ISO 9001:2000

هى مواصفة قياسية دولية تحتوى على الحد الأدنى من المتطلبات المطلوب توافرها لإنشاء نظام لإدارة الجودة. تركز هذه المواصفة على التطوير المستمر و إرضاء العميل و هى لا تعى بالعملية الإنتاجية فى حد ذاتها لكنها تهتم بالجوانب الإدارية الخاصة بالمنظمة.

ISO 14001:2004

هى مواصفة قياسية دولية تحتوى على الحد الأدنى من المتطلبات المطلوب توافرها لإنشاء نظام الادارة البيئية بأى منظمة ترغب فى ذلك بغض النظر عن نوع النشاط او طبيعته, تركز المواصفة على الحد من التلوث و الحفاظ على البيئة و التنمية المستدامة للوصول للهدف و هو الحفاظ على البيئة من التلوث و على الموارد الطبيعية من الاستنزاف و الاستخدام الغير سليم مما يؤدى الى اهدارها.

HSAS 18001:1999

هى مواصفة قياسية دولية تحتوى على الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء نظام للحفاظ على الصحة و السلامة المهنية

تركز هذه المواصفة على الحد من الحوادث الإصابات عن طريق تحديد المخاطر و توقعها و اعداد خطط التعامل معها فى حالة وقعها, الهدف من تطبيق نظام الصحة و السلامة المهنية بالمؤسسات هو تقليل اخطار الحوادث و الاصابات بين العاملين و المتعاملين مع المنظمة.

ISO 22000:2005

هى مواصفة قياسية دولية تحتوى على الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء نظام لصحة و سلامة الغذاء.

تركز هذه المواصفة على التحكم فى مواطن الخطورة على صحة و سلامة الغذاء عن طريق التحكم فى عمليات الانتاج و النقل و التصنيع و التداول, تتعامل المواصفة مع الغذاء من مرحلة الزراعة او تربية الماشية و حتى وصول الطعام الى المائدة.

تعى هذه المواصفة بجميع المنظمات المعنية بالغذاء و تداوله مثل مزارع الخضروات و الفاكهة, انتاج حيوانى, داجنى, اسماك, مصانع منتجات غذائية, مستشفيات, مطاعم, فنادق.

ISO 17025:2004

هى مواصفة قياسية دولية تحتوى على الحد الأدنى من المتطلبات الواجب توافرها لإنشاء نظام ادارة الجودة بمعامل القياس و المعايرة.

تركز هذه المواصفة على التحكم و وجود سجلات مفصلة عن حالة المعايرة الخاصة بالاجهزة للتأكد من ان النتائج النهائية سليمة, كما تهتم المواصفة بعمليات المقارنة بين المعامل المختلفة على مستوى العالم عن طريق برامج Inter laboratory comparison لتقييم معمل قياس المعايرة.

ملحق رقم (٢)

الأيزو ٩٠٠١

هيئات التقييس العربية التى أعتمدت الترجمة

* الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة – مصر.
* الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس – السعودية.
* المعهد الجزائرى للتقييس – الجزائر.
* المديرية العامة للمواصفات والمقاييس – سلطنة عمان.
* مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية – الأردن.
* مديرية المعايرة وتوخى الجودة – المغرب.
* الهيئة العامة للصناعة الكويتية – الكويت.
* المعهد القومى للمواصفات والملكية الصناعية – تونس.

ISO copyright office
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20
Tel. + 41 22 749 01 11
Fax + 41 22 749 09 47
E-mail copyright@iso.org
Web www.iso.org

Published in Switzerland

المحتويـات الصفحة

تقديـم

1-0 عـام

إن تبنى نظام إدارة الجودة يجب أن يكون قرارا إستراتيجيا للمنشأة، و يتأثر تصميم وتطبيق نظام إدارة الجودة لمنشأة ما بالاحتياجات المختلفة والأهداف الخاصة والمنتجات المقدمة والعمليات المستخدمة وحجم وهيكل تلك المنشأة. ليس هدف هذه المواصفة القياسية الدولية الإيحاء بتماثل هيكل نظم إدارة الجودة أو تماثل الوثائق.

متطلبات نظام إدارة الجودة المنصوص عليها في هذه المواصفة القياسية الدولية مكملة لمتطلبات المنتجات. المعلومات المشار إليها "ملحوظة" هي للارشاد في فهم أو توضيح المتطلبات المعنية.

يمكن استخدام هذه المواصفة القياسية الدولية بواسطة أطراف داخلية وخارجية بما فيها جهات منح الشهادات، لتقييم قدرة المنشأة على الوفاء بمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية ومتطلبات المنشأة ذاتها.

تم الأخذ في الاعتبار عند تطوير هذه المواصفة القياسية الدولية مبادئ إدارة الجودة المنصوص عليها في أيزو 9000 وأيزو 9004.

2-0 منهج العمليـة

هذه المواصفة القياسية الدولية تحث على تبني منهج العملية عند وضع وتطبيق وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة، لتعزيز رضاء الزبون من خلال الوفاء بمتطلباته.

ولكي يكون أداء المنشأة فاعلا فإنه يجب تحديد وإدارة أنشطة عديدة مرتبطة. فالنشاط الذي يستخدم موارد ويدار بأسلوب يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن اعتباره عملية، وغالباً ما يكون مخرج عملية ما مدخلاً لعملية تالية.

وتطبيق نظام من العمليات داخل المنشأة بالإضافة إلى تحديد العمليات والتداخلات بينها وإدارتها يمكن الإشارة إليه كـ"منهج العملية".

ومن مزايا منهج العملية التحكم المستمر الذي يوفره خلال الترابط بين العمليات المنفردة داخل منظومة العمليات بالإضافة إلى تجميعها والتفاعل بينها.

وعند إتباع هذا المنهج في نظام إدارة الجودة، فإنه يؤكد على أهمية:

أ- تفهم المتطلبات والوفاء بها.
ب- الحاجة إلى اعتبار العمليات من منظور القيمة المضافة.
ج- الحصول على نتائج عن أداء وفاعلية العملية.
د- التحسين المستمر للعمليات على أساس القياس الموضوعي.

ويوضح الشكل (1) نظام الجودة المبني على أساس نموذج العملية وروابط العملية الواردة في البنود من (4) إلى (8) وهذا التوضيح يبين الدور الذي يلعبه الزبون كعامل حاكم في تحديد المتطلبات كمدخلات، وتتطلب مراقبة رضاء الزبون تقييم المعلومات المرتبطة بتوقعات الزبون للوقوف على مدى وفاء المنشأة بمتطلباته.

النموذج الموضح في الشكل (1) يغطي كل متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ولكنه لا يعرض المستوى التفصيلي للعمليات.

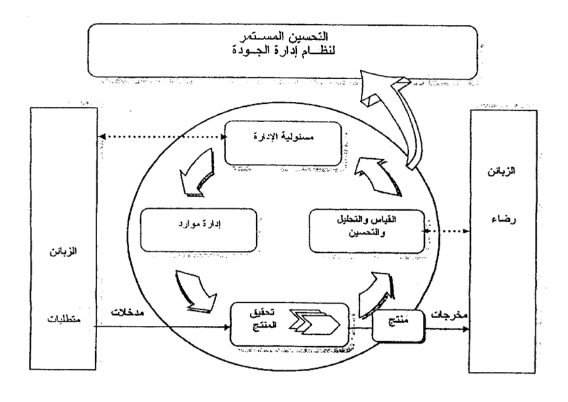
ملاحوظة : علاوة على ذلك فإن الأسلوب المعروف بـ "خطط-نفذ-إفحص-إفعل" يمكن تطبيقه على كل العمليات وهذا الأسلوب يمكن شرحه بإيجاز كما يلي:

خطط : ضع الأهداف وانشئ العمليات الضرورية للحصول على نتائج طبقا لمتطلبات الزبون وسياسات المنشأة.

نفذ : طبق العمليات.

إفحص : قم بمراقبة وقياس العمليات والمنتج استنادا إلى السياسات والأهداف ومتطلبات المنتج وقدم تقريرا بالنتائج.

إفعل : اتخذ الأفعال التي تؤدي إلى التحسين المستمر لأداء العملية.



أنشطة ذات قيمة مضافة

إتجاه سريان معلومات

شكل (1) : نموذج نظام إدارة الجودة المبني على أساس العملية

3-0 العلاقة بالأيـزو 9004

الإصدار الحالي للأيزو 9001 والأيزو 9004 تم إعدادهما لكي يكونا ثنائيا متوافقا لمواصفتين قياسيتين لنظام إدارة الجودة حيث تم تصميمهما ليكملا بعضهما البعض، كما يمكن استخدامهما كل على حدة، ورغم أن لكل منهما مجالا مختلفا عن المواصفة الأخرى، إلا أنهما متشابهتان في الهيكل البنائي وذلك بهدف المعاونة في حالة تطبيقهما معا كثنائي متوافق.

وتحدد الأيزو 9001 متطلبات نظام إدارة الجودة والتي يمكن استخدامها في أغراض التطبيق داخل المنشآت أو منح الشهادات أو الأغراض التعاقدية. وتركز على فاعلية نظام إدارة الجودة في الوفاء بمتطلبات الزبون.

وتعطي أيزو 9004 إرشادات لمستوى أوسع لأهداف نظام إدارة الجودة عما تعطيه أيزو 9001، وخاصة التحسين المستمر للأداء الشامل للمنشأة وفعاليته بالإضافة إلى فاعليته. ويوصى بالأيزو 9004 كمرشد للمنشآت التي ترغب إدارتها العليا في تجاوز متطلبات أيزو 9001 للسعي إلى التحسين المستمر في الأداء. ولا تستخدم أيزو 9004 في منح الشهادات والأغراض التعاقدية.

4-0 التوافق مع نظم الإدارة الأخرى

هذه المواصفة القياسية الدولية تمت مواءمتها مع أيزو 1996/14001 بغرض تعزيز التوافق بين المواصفتين القياسيتين لفائدة مجتمع المستخدمين.

هذه المواصفة القياسية الدولية لا تحتوى على متطلبات محددة لنظم الإدارة الأخرى، مثل تلك المتعلقة بالإدارة البيئية أو إدارة الصحة والسلامة المهنية أو الإدارة المالية أو إدارة المخاطر. ومع ذلك فإن هذه المواصفة القياسية الدولية تمكن المنشأة من مواءمة أو تكامل نظام إدارة الجودة الخاص بها مع متطلبات نظم الإدارة الأخرى. ومن الممكن للمنشأة أن تواثم نظام/ نظم الإدارة القائمة بها بهدف إنشاء نظام لإدارة الجودة يفي بمتطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية.

نظم إدارة الجودة - المتطلبات

1- المجال

1-1 عام

تحدد هذه المواصفة القياسية الدولية متطلبات نظام إدارة الجودة للمنشأة حينما:

أ- تحتاج إلى إثبات مقدرتها على توفير منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

ب- تهدف إلى تعزيز رضاء الزبون من خلال التطبيق الفاعل للنظام بما يتضمنه من عمليات التحسين المستمر للنظام وتأكيد المطابقة لمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

ملحوظة: عبارة منتج في هذه المواصفة القياسية الدولية تنطبق فقط على المنتج المطلوب بواسطة الزبون أو الموجه لاستخدامه.

2-1 التطبيق

جميع المتطلبات الواردة في هذه المواصفة القياسية الدولية، عامة وتطبق على جميع المنشآت بصرف النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتجاتها.

حينما لا يمكن تطبيق أي من متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية بسبب طبيعة المنشأة ومنتجها، يمكن اعتبار هذا لستثناء0

حينما يتم عمل استثناء، فإن المطالبة بالمطابقة لهذه المواصفة القياسية الدولية غير مقبول إلا إذا اقتصر هذا الاستثناء على المتطلبات الواردة بالبند (7)، وأن هذه الاستثناءات لا تؤثر على مقدرة ومسؤولية المنشأة في تقديم منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

2 - المرجع القياسي

تحتوى هذه الوثيقة القياسية على اشتراطات تمثل من خلال الإشارة إليها في هذا النص، اشتراطات هذه المواصفة القياسية الدولية، بالنسبة للمراجع المؤرخة فان التعديلات أو المراجعات اللاحقة لأي من هذه الإصدارات لا يتم تطبيقها، ومع ذلك من الأفضل للأطراف المجمعة على هذه المواصفة الدولية السعي إلى تطبيق أحدث إصدار من الوثيقة المشار إليها فيما بعد.

بالنسبة للمراجع غير المؤرخة فانه يتم تطبيق آخر إصدار للمرجع القياسي المشار إليه ويحتفظ أعضاء منظمة الأيزو واللجنة الدولية الكهروتقنية بسجلات المواصفات القياسية الدولية السارية.

أيزو 9000 / 2000 : نظم إدارة الجودة – الأسس والمصطلحات.

3- العبارات والتعاريف

تطبق العبارات والتعاريف الواردة بالمواصفة القياسية الدولية أيزو 9000 على هذه المواصفة.

إلا أن العبارات التالية والمستخدمة في هذا الإصدار من مواصفة أيزو 9001 لوصف سلسلة التزويد قد تم تغييرها لتعكس الألفاظ المستخدمة حاليا.

نظم إدارة الجودة - المتطلبات

1- المجال

1-1 عام

تحدد هذه المواصفة القياسية الدولية متطلبات نظام إدارة الجودة للمنشأة حينما:

أ- تحتاج إلى إثبات مقدرتها على توفير منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

ب- تهدف إلى تعزيز رضاء الزبون من خلال التطبيق الفاعل للنظام بما يتضمنه من عمليات التحسين المستمر للنظام وتأكيد المطابقة لمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

ملحوظة: عبارة منتج في هذه المواصفة القياسية الدولية تنطبق فقط على المنتج المطلوب بواسطة الزبون أو الموجه لاستخدامه.

2-1 التطبيق

جميع المتطلبات الواردة في هذه المواصفة القياسية الدولية، عامة وتطبق على جميع المنشآت بصرف النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتجاتها.

حينما لا يمكن تطبيق أي من متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية بسبب طبيعة المنشأة ومنتجها، يمكن اعتبار هذا استثناء0

حينما يتم عمل استثناء، فإن المطالبة بالمطابقة لهذه المواصفة القياسية الدولية غير مقبول إلا إذا اقتصر هذا الاستثناء على المتطلبات الواردة بالبند (7)، وأن هذه الاستثناءات لا تؤثر على مقدرة ومسؤولية المنشأة في تقديم منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

2 - المرجع القياسي

تحتوى هذه الوثيقة القياسية على اشتراطات تمثل من خلال الإشارة إليها في هذا النص، اشتراطات هذه المواصفة القياسية الدولية، بالنسبة للمراجع المؤرخة فإن التعديلات أو المراجعات اللاحقة لأي من هذه الإصدارات لا يتم تطبيقها، ومع ذلك من الأفضل للأطراف المجمعة على هذه المواصفة الدولية السعي إلى تطبيق أحدث إصدار من الوثيقة المشار إليها فيما بعد.
بالنسبة للمراجع غير المؤرخة فانه يتم تطبيق أخر إصدار للمرجع القياسي المشار إليه ويحتفظ أعضاء منظمة الأيزو واللجنة الدولية الكيروتقنية بسجلات للمواصفات القياسية الدولية السارية.
أيزو 9000 / 2000 : نظم إدارة الجودة – الأسس والمصطلحات.

3- العبارات والتعاريف

تطبق العبارات والتعاريف الواردة بالمواصفة القياسية الدولية أيزو 9000 على هذه المواصفة.
إلا أن العبارات التالية والمستخدمة فى هذا الإصدار من مواصفة أيزو 9001 لوصف سلسلة التزويد قد تم تغييرها لتعكس الألفاظ المستخدمة حاليا.

د- السجلات المطلوبة في هذه المواصفة القياسية الدولية (أنظر 4-2-4).

ملحوظة 1: عندما ترد عبارة "إجراء موثق" في هذه المواصفة القياسية الدولية فإنها تعنى أن الإجراء تم إنشاؤه وتوثيقه وتطبيقه والمحافظة عليه.

ملحوظة 2: يمكن أن يختلف مدى توثيق نظام إدارة الجودة من منشأة لأخرى للأسباب التالية:

أ- حجم المنشأة ونوع أنشطتها.

ب- تعقد العمليات وتداخلاتها.

ج- كفاءة الأفراد.

ملحوظة 3: يمكن أن يكون التوثيق في أي شكل أو نوع من الوسائط.

4-2-2 دليل الجودة

يجب على المنشأة أن تنشئ دليل الجودة وأن تحافظ عليه ويشمل :

أ- مجال نظام إدارة الجودة متضمنا التفاصيل الخاصة بأي استثناءات ومبرراتها (انظر 1-2).

ب- الإجراءات الموثقة التي تم إنشائها لنظام إدارة الجودة أو الإشارة لها.

ج- وصف التداخل بين عمليات نظام إدارة الجودة.

4-2-3 ضبط الوثائق

يجب ضبط الوثائق المطلوبة لنظام إدارة الجودة والسجلات هي نوع خاص من الوثائق يجب ضبطها طبقا للمتطلبات الواردة في (4-2-4).

ويجب إنشاء إجراء موثق يحدد الضوابط الضرورية لـ:

أ- اعتماد الوثائق للملائمة قبل إصدارها.

ب- مراجعة وتحديث الوثائق عند الضرورة وإعادة اعتمادها.

ج- التأكد من تمييز التعديلات والمراجعات السارية للوثائق.

د- التأكد أن الإصدارات المناسبة للوثائق المطبقة موجودة في أماكن استخدامها.

هـ- التأكد أن الوثائق واضحة ومقروءة ويمكن تمييزها.

ه- ضمان تمييز الوثائق خارجية المصدر والتحكم في أسلوب توزيعها.

و- منع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة وإتباع أسلوب مناسب لتمييزها في حالة الحاجة للتحفظ عليها لأي سبب.

4-2-4 ضبط السجلات

يجب إنشاء السجلات والمحافظة عليها لتقديم البرهان على المطابقة للمتطلبات والتشغيل الفاعل لنظام إدارة الجودة. ويجب أن تظل سجلات الجودة واضحة وسهلة التمييز والاسترجاع. ويجب إنشاء إجراء موثق لتحديد الضوابط اللازمة لتمييز وتخزين وحماية واسترجاع وفترة الحفظ والتخلص من السجلات.

5- مسئولية الإدارة

1-5 التزام الإدارة

يجب على الإدارة العليا أن تبرهن على التزامها بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفاعليته عن طريق:

أ. إبلاغ المنشأة بمدى أهمية الوفاء بمتطلبات الزبون، والمتطلبات التشريعية والتنظيمية.

ب- وضع سياسة الجودة.

ج- التأكد من وضع أهداف للجودة.

د- تنفيذ مراجعات الإدارة.

هـ التأكد من توافر الموارد.

2-5 التركيز على الزبون

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن متطلبات الزبون تم تحديدها والوفاء بها بهدف تعزيز رضاء الزبون (انظر 7-2-1و8-2-1).

3-5 سياسة الجودة

يجب على الإدارة العليا التأكد أن سياسة الجودة :

أ- مناسبة لأغراض المنشأة.

ب- تتضمن الالتزام بالمطابقة مع المتطلبات والتحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة.

ج- تحدد إطار عمل لوضع ومراجعة أهداف الجودة.

د- معلنة ومفهومه لجميع العاملين بالمنشأة.

هـ تراجع لاستمرارية ملاءمتها.

4-5 التخطيط

1-4-5 أهداف الجودة :

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن أهداف الجودة، شاملة الاحتياجات المطلوبة لتلبية متطلبات المنتج (انظر 7-1-أ)، قد تم إعدادها للوظائف والمستويات المختلفة بالمنشأة. ويجب أن تكون أهداف الجودة قابلة للقياس ومتوافقة مع سياسة الجودة.

2-4-5 تخطيط نظام إدارة الجودة

يجب على الإدارة العليا التأكد من:

أ- أن تخطيط نظام إدارة الجودة يتم بغرض تلبية المتطلبات الواردة في (4-1) وأيضا بغرض تحقيق أهداف الجودة.

ب- أن تكامل نظام إدارة الجودة قد تم المحافظة عليه عند تخطيط وتنفيذ أي تغييرات على نظام إدارة الجودة.

5-5 المسؤولية والصلاحية والاتصال

1-5-5 المسؤولية والصلاحية

يجب على الإدارة العليا التأكد من تحديد المسئوليات والصلاحيات ونشرها داخل المنشأة.

5-5-2 ممثل الإدارة

يجب على الإدارة العليا أن تحدد عضوا من الإدارة يتولى المسئوليات والصلاحيات الآتية بغض النظر عن مسؤولياته الأخرى :-

أ- التأكد من أن العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة تم إنشاؤها وتطبيقها والمحافظة عليها.

ب- رفع التقارير للإدارة العليا عن أداء نظام إدارة الجودة وأي احتياجات للتحسين.

ج- التأكد من رفع الوعي بمتطلبات الزبائن خلال المنشأة.

ملحوظة : يمكن أن تشمل مسؤوليات ممثل الإدارة الاتصال بالجهات الخارجية فيما يخص نظام إدارة الجودة.

5-5-3 الاتصال الداخلي

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن عمليات الاتصال الملائمة خلال المنشأة قد تم إنشاؤها. وأن الاتصال يشمل فاعلية نظام إدارة الجودة.

5-6 مراجعة الإدارة

5-6-1 عام

يجب على الإدارة العليا أن تراجع نظام إدارة الجودة بالمنشأة على فترات مخططة لضمان استمرارية الملائمة والكفاية والفاعلية. ويجب أن تشمل هذه المراجعة تقييم فرص التحسين والحاجة لتغيير نظام إدارة الجودة متضمنا سياسة وأهداف الجودة.

سجلات مراجعة الإدارة يجب المحافظة عليها (انظر 4-2-4).

5-6-2 مدخلات المراجعة

يجب أن تشتمل مدخلات مراجعة الإدارة على معلومات عن:

أ- نتائج التدقيق (السابقة).

ب- التغذية المرتدة من الزبون.

ج- أداء العملية ومطابقة المنتج.

د- موقف الأفعال التصحيحية والوقائية.

هـ متابعة أفعال ناشئة من مراجعات الإدارة السابقة.

و- التغييرات التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة.

ز- توصيات من أجل التحسين.

5-6-3 مخرجات المراجعة

يجب أن تشتمل مخرجات مراجعة الإدارة على أي قرارات أو أفعال لها علاقة بالآتي:

أ- تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة وعملياته.

ب- تحسين المنتج فيما يتعلق بمتطلبات الزبون.

ج- احتياجات الموارد.

6- إدارة الموارد

1-6 توفير الموارد

يجب على المنشأة تحديد وتوفير الموارد اللازمة للآتي :-

أ. لتطبيق نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه مع التحسين المستمر لفاعليته.

ب. تعزيز رضاء الزبون بالوفاء بمتطلبات الزبون.

2-6 الموارد البشرية

1-2-6 عام :

يجب أن يكون الأفراد القائمين بأعمال تؤثر على جودة المنتج ذوي كفاءة على أساس التعليم والتدريب والمهارات والخبرة المناسبة.

2-2-6 الكفاءة والتوعية والتدريب

يجب على المنشأة

أ- تحديد الكفاءة الضرورية للأفراد القائمين بأعمال تؤثر على جودة المنتج.

ب- توفير التدريب أو اتخاذ أفعال أخرى لتلبية هذه الاحتياجات.

ج- تقييم فاعلية ما اتخذ من أفعال.

د- التأكد من أن الأفراد على وعي بعلاقة وأهمية أنشطتهم وكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة.

هـ-المحافظة على السجلات المناسبة للتعليم والتدريب والمهارات والخبرة (انظر 4-2-4).

3-6 البنية التحتية

يجب على المنشأة أن تحدد وتوفر الموارد وتحافظ على البنية التحتية اللازمة لتحقيق مطابقة المنتج للمتطلبات وتتضمن البنية التحتية الملائم مما يلي:

أ- المباني وأماكن العمل والمرافق اللازمة لها.

ب- معدات العملية (الأجهزة والبرامج).

ج- الخدمات المساعدة (مثل النقل والاتصالات).

4-6 بيئة العمل

يجب على المنشأة تحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة لتحقيق مطابقة المنتج للمتطلبات.

7- تحقيق المنتج

1-7 التخطيط لتحقيق المنتج

يجب على المنشأة أن تخطط وتطور العمليات اللازمة لتحقيق المنتج. يجب أن يتوافق التخطيط لتحقيق المنتج مع متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة (انظر 4-1).

يجب على المنشأة عند التخطيط لتحقيق المنتج أن تحدد المناسب مما يلي:

أ. أهداف الجودة ومتطلبات المنتج.

ب. الحاجة إلى إنشاء العمليات والوثائق وتوفير الموارد الخاصة بالمنتج.

ج. الأنشطة المطلوبة للتحقق وإقرار الصلاحية والمراقبة والتفتيش والاختبار الخاصة بالمنتج ومعايير قبوله.

د. السجلات المطلوبة لتوفير البراهين على أن عمليات التحقيق والمنتج الناشئ عنها تفي بالمتطلبات (انظر 4-2-4).

ويجب أن يكون ناتج هذا التخطيط في شكل يتناسب مع أسلوب العمل بالمنشأة.

ملحوظة 1: الوثيقة التي تحدد عمليات نظام إدارة الجودة (تتضمن عمليات تحقيق المنتج) والموارد اللازمة لمنتج معين أو مشروع أو عقد تسمى خطة الجودة.

ملحوظة 2: المنشأة يمكن أن تطبق أيضا المتطلبات الواردة في (7-3) لتطوير عمليات تحقيق المنتج.

7-2 العمليات ذات العلاقة بالزبون

7-2-1 تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج

يجب على المنشأة أن تحدد:

أ- المتطلبات المحددة بواسطة الزبون متضمنة متطلبات التسليم وأنشطة ما بعد التسليم.

ب- المتطلبات غير المحددة من قبل الزبون ولكنها ضرورية للاستخدام الموصف أو المقصود.

ج- المتطلبات التشريعية والتنظيمية ذات العلاقة بالمنتج.

د- أي متطلبات إضافية يتم تحديدها بواسطة المنشأة.

7-2-2 مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج :

يجب على المنشأة أن تراجع المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج ويجب أن تتم هذه المراجعة قبل أن ترتبط المنشأة مع الزبون على توريد المنتج (أي مثل: قبل تقديم العطاءات - قبول العقود أو أوامر التوريد - قبول أي تعديلات على عقود أو أوامر توريد).

ويجب على المنشأة التأكد من الآتي :

أ. تعريف متطلبات المنتج.

ب. متطلبات العقد أو أمر التوريد التي تختلف عن تلك التي تم التعبير عنها مسبقا قد تم حلها.

ج. قدرة المنشأة على الوفاء بالمتطلبات المحددة.

يجب المحافظة على سجلات بنتائج المراجعة والأفعال الناشئة عن المراجعة (انظر 4-2-4).

حينما لا يقدم الزبون نصا موثقا بالمتطلبات يجب على المنشأة أن تؤكد متطلبات الزبون قبل القبول.

في حالة تغيير متطلبات المنتج فإنه يجب على المنشأة أن تضمن تعديل الوثائق ذات العلاقة بهذا التغيير وأيضا توعية الأفراد المعنيين بالمتطلبات التي تم تغييرها.

ملحوظة: في بعض الحالات مثل عمليات البيع من خلال شبكة الانترنت فإن المراجعة الرسمية لكل أمر توريد ليست عملية، وتستبدل بمراجعة المعلومات المتعلقة بالمنتج مثل الكتالوجات أو مواد الدعاية.

7-2-3 الاتصال بالزبون

يجب على المنشأة أن تحدد وتطبق ترتيبات فاعلة للاتصال بالزبون فيما يتعلق بالآتي:

أ. معلومات المنتج.

ب- الطلبات وتداول العقود وأوامر التوريد متضمنة تعديلاتها.

ج- التغذية الراجعة من الزبون متضمنة شكاوى الزبون.

7-3 التصميم والتطوير

7-3-1 تخطيط التصميم والتطوير

يجب على المنشأة أن تخطط وتراقب تصميم وتطوير المنتج.

أثناء عملية التصميم والتطوير يجب على المنشأة أن تحدد:

أ. مراحل التصميم والتطوير.

ب- المراجعة والتحقق وإقرار الصلاحية الملائمة لكل مرحلة من مراحل التصميم والتطوير.

ج- مسؤوليات وصلاحيات التصميم والتطوير.

يجب على المنشأة أن تدير العلاقات المتداخلة بين المجموعات المختلفة المعنية بالتصميم والتطوير للتأكد من فاعلية الاتصال ووضوح المسؤوليات.

يجب تحديث مخرجات التخطيط بما يتلاءم مع تقدم أعمال التصميم والتطوير.

7-3-2 مدخلات التصميم والتطوير

يجب تحديد المدخلات المرتبطة بمتطلبات المنتج والمحافظة على سجلاتها (أنظر 4-2-4) ويجب أن تتضمن هذه المدخلات ما يلي:-

أ. المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء.

ب- المتطلبات التشريعية والتنظيمية الواجب تطبيقها.

ج- المعلومات المتوفرة من تصميمات سابقة مشابهة كلما أمكن.

د- أي متطلبات أخرى ضرورية للتصميم والتطوير.

ويجب مراجعة هذه المدخلات للتحقق من كفايتها.

ويجب أن تكون المتطلبات كاملة وواضحة وليس بها أي غموض أو تعارض فيما بينها.

7-3-3 مخرجات التصميم والتطوير

يجب أن تقدم مخرجات التصميم والتطوير بشكل يمكن من التحقق مع مدخلات التصميم والتطوير كما يجب اعتمادها قبل السماح بتداولها.

مخرجات التصميم والتطوير يجب أن:-

أ. تفي بمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير.

ب- تمد بالمعلومات المناسبة للشراء والإنتاج وتقديم الخدمة.

ج- تتضمن أو تشير إلى معايير قبول المنتج.

د- تحدد خصائص المنتج الأساسية لاستخدامه الآمن والسليم

7-3-4 مراجعة التصميم والتطوير

يجب إجراء مراجعات نظامية للتصميم والتطوير عند مراحل مناسبة طبقا لترتيبات مخططة (انظر 7-3-1):

أ- لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على الوفاء بالمتطلبات.

ب- لتحديد أي مشاكل واقتراح الأفعال اللازمة.

يجب أن يشارك في مثل هذه المراجعات ممثلين للوظائف المعنية بمرحلة (أو مراحل) التصميم والتطوير التي يتم مراجعتها. ويجب المحافظة على سجلات نتائج المراجعات وأي أفعال ضرورية (انظر 4-2-4).

7-3-5 التحقق من التصميم والتطوير

يجب أن يتم إجراء التحقق طبقا لترتيبات مخططة (انظر 7-3-1) للتأكد أن مخرجات التصميم والتطوير تفي بمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير. ويجب المحافظة على سجلات نتائج التحقق وأي أفعال ضرورية (انظر 4-2-4).

7-3-6 إقرار صلاحية التصميم والتطوير

يجب أن يتم إقرار صلاحية التصميم والتطوير طبقا لترتيبات مخططة (انظر 7-3-1) للتأكد أن المنتج الناتج قادر على الوفاء بمتطلبات التطبيق المعين أو الاستخدام المقصود كلما أمكن. يجب أن يتم إقرار الصلاحية قبل تسليم أو استخدام المنتج كلما أمكن ذلك. يجب المحافظة على سجلات بنتائج إقرار الصلاحية وأي أفعال ضرورية (انظر 4-2-4).

7-3-7 ضبط تغييرات التصميم والتطوير

يجب تحديد تغييرات التصميم والتطوير والمحافظة على السجلات. يجب مراجعة التغييرات والتحقق منها وإقرار صلاحيتها كلما أمكن واعتمادها قبل التطبيق.

يجب أن تتضمن مراجعة تغييرات التصميم والتطوير تقييم تأثير هذه التغييرات على الأجزاء المكونة للمنتج والمنتج الذي تم تسليمه. يجب المحافظة على سجلات بنتائج مراجعة التغييرات وأي أفعال ضرورية (انظر 4-2-4).

7-4 الشراء

7-4-1 عملية الشراء

يجب على المنشأة أن تتأكد من تطابق المنتج المشترى مع متطلبات الشراء المحددة. إن نوع ومدى المراقبة المنفذة على المزود والمنتج المشترى يجب أن يعتمد على مدى تأثير المنتج المشترى في تحقيق المنتج التالي أو المنتج النهائي.

ويجب على المنشأة تقييم واختيار المزودين على أساس قدرتهم على توريد منتج طبقا لمتطلبات المنشأة. يجب وضع معايير الاختيار والتقييم وإعادة تقييم المزودين. ويجب المحافظة على سجلات نتائج التقييم وأي أفعال ضرورية تنشأ عن التقييم (انظر 4-2-4).

2-4-7 معلومات الشراء

يجب أن توصف معلومات شراء المنتج المطلوب شراؤه متضمناً بقدر الإمكان:

أ. المتطلبات الخاصة باعتماد المنتج والإجراءات والعمليات والمعدات.

ب. متطلبات تأهيل الأفراد.

ج. متطلبات نظام إدارة الجودة.

يجب على المنشأة أن تتأكد من كفاية متطلبات الشراء المحددة قبل نشرها على المزود.

3-4-7 التحقق من المنتج المشترى

يجب على المنشأة أن تنشئ وتطبق التفتيش أو أي أنشطة أخرى ضرورية للتأكد أن المنتج المشترى يفي بمتطلبات الشراء المحددة.

حينما تنوي المنشأة أو زبونها إجراء تحقق لدى المزود. يجب على المنشأة أن تنص على ترتيبات التحقق المطلوبة وأسلوب قبول المنتج ضمن معلومات الشراء.

5-7 الإنتاج وتقديم الخدمة

1-5-7 ضبط الإنتاج وتقديم الخدمة

يجب على المنشأة أن تخطط وتنفذ متطلبات الإنتاج وتقديم الخدمة تحت ظروف خاضعة للتحكم. وتتضمن الظروف الخاضعة للتحكم الأتي كلما أمكن: -

أ. إتاحة المعلومات التي توصف خصائص المنتج.

ب. إتاحة تعليمات التشغيل عند الضرورة.

ج. استخدام المعدات المناسبة.

د. إتاحة واستخدام أجهزة المراقبة والقياس.

هـ. تطبيق المراقبة والقياس.

و. تطبيق أنشطة الإفراج للمنتج والتسليم وما بعد التسليم.

2-5-7 إقرار صلاحية العمليات للإنتاج وتقديم الخدمة

يجب على المنشأة أن تقر صلاحية أي عمليات للإنتاج وتقديم الخدمة إذا كان ناتج العمليات لا يمكن التحقق منه بالمراقبة والقياس لاحقاً.

وهذا يتضمن أية عمليات تصبح العيوب ظاهرة بعد استخدام المنتج أو تقديم الخدمة.

وإقرار الصلاحية يجب أن يبرهن على قدرة هذه العمليات على تحقيق النتائج المخططة.

يجب على المنشأة أن تضع ترتيبات لهذه العمليات بحيث تتضمن الآتي كلما أمكن:-

أ. معايير محددة لمراجعة واعتماد العمليات.

ب. اعتماد المعدات وتأهيل الأفراد.

ج. ج- استخدام أساليب وإجراءات موصفه.

د. متطلبات التسجيل (انظر 4-2-4).

هـ. إعادة إقرار الصلاحية.

7-5-3 التمييز والتتبعية

يجب على المنشأة أن تميز المنتج بالوسائل المناسبة خلال مراحل تحقيقه كلما كان ذلك ممكنا.

يجب على المنشأة تمييز حالة المنتج فيما يتعلق بمتطلبات القياس والمراقبة.

إذا كانت التتبعية متطلبا فإنه يجب على المنشأة أن تراقب وتسجل التمييز الفريد للمنتج (انظر 4-2-4).

ملحوظة : في بعض قطاعات الصناعة تكون إدارة المكونات وسيلة يتم بواسطتها المحافظة على التمييز والتتبعية.

7-5-4 ملكية الزبون

يجب على المنشأة أن تولي عناية بملكية الزبون حينما تكون تحت سيطرة المنشأة أو تستخدم بواسطتها. ويجب على المنشأة أن تميز وتتحقق من وتحمي وتؤمن ملكية الزبون الموجودة لديها بغرض الاستخدام أو إدخالها في المنتج. وفي حالة فقد أو تلف أي ملكية للزبون أو عدم صلاحيتها للاستخدام، يجب إبلاغ الزبون بذلك مع الاحتفاظ بالسجلات (أنظر 4-2-4).

ملحوظة : يمكن أن تتضمن ملكية الزبون ملكية فكرية.

7-5-5 المحافظة على المنتج

يجب على المنشأة أن تحافظ على مطابقة المنتج أثناء عمليات التشغيل الداخلي والتسليم للجهة المعنية. و يجب أن تتضمن هذه المحافظة على التمييز والتداول والتغليف والتخزين والحماية. ويجب أن تطبق المحافظة أيضا على الأجزاء المكونة للمنتج.

7-6 ضبط أجهزة المراقبة والقياس

يجب على المنشأة أن تحدد المراقبة والقياسات المطلوب تنفيذها وأيضا أجهزة المراقبة والقياس اللازمة لإعطاء البرهان على مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة (انظر 7-2-1).

ويجب على المنشأة أن تنشئ عمليات تضمن إمكانية تنفيذ المراقبة والقياس وان التنفيذ يتم بأسلوب يتوافق مع متطلبات المراقبة والقياس.

وعند الضرورة، ولتأكيد صحة النتائج فإن معدات القياس يجب أن:

أ- تعاير أو يتم التحقق منها على فترات محددة أو قبل الاستخدام مقارنة بمقاييس معيارية ذات تتبعية قياسية دولية أو قومية وفى حالة عدم توفر مثل هذه المقاييس فإنه يجب تسجيل الأسس المستخدمة في المعايرة أو التحقق.

ب- تضبط أو يعاد ضبطها عند الضرورة.

ج- يتم تمييزها حتى يمكن تحديد حالة المعايرة.

د- تكون مؤمنة ضد أي تعديل قد يؤدى لعدم صحة نتائج القياس.

ه- تكون محمية ضد الكسر والتلف أثناء التداول والصيانة والتخزين.

وبالإضافة إلى ذلك يجب على المنشأة أن تقيّم وتسجل صلاحية نتائج القياسات السابقة عندما يكتشف عدم مطابقة المعدّة للمتطلبات. ويجب على المنشأة أن تأخذ الفعل المناسب بشأن هذه المعدّة وأي منتج تأثر باستخدامها. ويجب المحافظة على سجلات نتائج المعايرة والتحقق (انظر 4-2-4).

عند استخدام برامج الحاسب في مراقبة وقياس متطلبات محددة، فإنه يجب التأكد من قدرة هذه البرامج على الوفاء بالتطبيق المقصود. ويجب أن يتم ذلك قبل الاستخدام الأولي ويعاد تأكيده عند الضرورة.

ملحوظة : أنظر أيزو (10012-1) وأيزو (10012-2) للإرشاد.

8- القياس والتحليل والتحسين

1-8 عام

يجب على المنشأة أن تخطط وتطبق عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين المطلوبة.

أ- لتبرهن على مطابقة المنتج.

ب- لتؤكد مطابقة نظام إدارة الجودة.

ج- لتحسن باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة.

ويجب أن يتضمن هذا تحديد الأساليب المطبقة مشتملة على التقنيات الإحصائية ومدى استخدامها.

2-8 المراقبة والقياس

1-2-8 رضاء الزبون

كأحد قياسات اداء نظام إدارة الجودة، يجب على المنشأة أن تراقب المعلومات المتعلقة بتوقعات الزبون حتى تستشعر إلى أي مدى قامت بالوفاء بمتطلباته. ويجب تحديد أساليب الحصول على واستخدام هذه المعلومات.

2-2-8 التدقيق الداخلي

يجب على المنشأة تنفيذ تدقيقات داخلية على فترات مخططة لتحدد ما إذا كان نظام إدارة الجودة

أ- مطابق للترتيبات المخططة (انظر 7-1)، ومتطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ومتطلبات نظام إدارة الجودة المحددة بواسطة المنشأة.

ب- مطبق بفاعلية ويتم المحافظة عليه.

يجب أن يتم تخطيط برنامج تدقيق، مع الأخذ في الاعتبار حالة وأهمية العمليات والأماكن التي سيتم تدقيقها، بالإضافة إلى نتائج التدقيق السابقة. ويجب أن تحدد معايير ومجال ودورية وأساليب التدقيق المتبعة، ويجب أن يكون اختيار المدققين وتنفيذ التدقيق موضوعياً وحيادياً. المدققون لا يجب أن يدققوا أعمالهم.

يجب إنشاء إجراء موثق لتحديد المسؤوليات والمتطلبات اللازمة لتخطيط وتنفيذ التدقيق، وكذلك تقارير نتائجه والمحافظة على سجلاته (أنظر 4-2-4).

يجب أن تتأكد الإدارة المسؤولة عن الأماكن التي تم تدقيقها من اتخاذ الأفعال اللازمة لإزالة حالات عدم المطابقة وأسبابها بدون أي تأخير. ويجب أن تتضمن أنشطة المتابعة التحقق من الأفعال المتخذة ورفع تقارير بنتائج التحقق (انظر 8-5-2).

ملحوظة : أنظر (أيزو 10011-1 ، أيزو 10011-2 ، أيزو 10011-3) للاسترشاد.

3-2-8 مراقبة وقياس العمليات

يجب على المنشأة أن تطبق الأساليب المناسبة لمراقبة وكلما أمكن قياس عمليات نظام إدارة الجودة، ويجب أن تبرهن هذه الأساليب على قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخططة، وفى حالة عدم تحقيق النتائج المخططة يجب التصحيح واتخاذ الأفعال التصحيحية "كلما أمكن" لضمان مطابقة المنتج.

4-2-8 مراقبة وقياس المنتج

يجب على المنشأة مراقبة وقياس خصائص المنتج للتحقق من الوفاء بمتطلبات المنتج، وتنفيذ ذلك عند المراحل المناسبة من عملية تحقيق المنتج طبقا لترتيبات مخططة (انظر 7-1).

يجب المحافظة على برهان المطابقة لمعايير القبول ويجب أن توضح السجلات الشخص/الأشخاص المسؤولين عن الإفراج عن المنتج (انظر 4-2-4).

يجب ألا يتم الإفراج عن المنتج وتقديم الخدمة إلا بعد التأكد من اكتمال الترتيبات المخططة (انظر 7-1) بصورة مرضية، خلاف ذلك يتم الاعتماد من السلطة المختصة وفي بعض الأحيان بواسطة الزبون.

8-3 التحكم في المنتج غير المطابق

يجب على المنشأة أن تضمن تمييز ومراقبة المنتج غير المطابق لمتطلبات المنتج حتى تمنع الاستخدام غير المقصود أو تسليمه. يجب إنشاء إجراء موثق يحدد أساليب التحكم والمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالتعامل مع المنتج غير المطابق.

يجب على المنشأة أن تتعامل مع المنتج غير المطابق بطريقة أو أكثر من الطرق التالية:-

أ- اتخاذ فعل لإزالة عدم المطابقة التي تم اكتشافها.

ب- التصريح باستخدامه أو الإفراج عنه أو قبوله بتجاوز من السلطة المختصة وفي بعض الأحيان بتجاوز من الزبون.

ج- اتخاذ فعل يمنع الاستخدام أو التطبيق الأصلي.

يجب المحافظة على سجلات بطبيعة عدم المطابقة وأي أفعال تالية اتخذت بشأنها متضمنة الموافقات بالتجاوزات التي تم الحصول عليها (انظر 4-2-4).

ويجب أن يخضع المنتج غير المطابق في حال تصحيحه لإعادة التحقق للبرهان على مطابقته للمتطلبات.

يجب على المنشأة في حالة اكتشاف منتج غير مطابق بعد التسليم أو بعد بدء استخدامه أن تتخذ الفعل الذي يتناسب مع التأثيرات أو التأثيرات المحتملة لعدم المطابقة.

8-4 تحليل البيانات

يجب على المنشأة تحديد وجمع وتحليل البيانات المناسبة لتبرهن على ملاءمة وفاعلية نظام إدارة الجودة ولتقييم أين يمكن عمل التحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة. ويجب أن يتضمن ذلك البيانات المتولدة نتيجة للمراقبة والقياس ومن المصادر المعنية الأخرى.

ويجب أن يوفر تحليل البيانات المعلومات المتعلقة بـ:

أ- رضاء العميل (انظر 8-2-1).

ب- المطابقة لمتطلبات المنتج (انظر 7-2-1).

ج- خصائص واتجاهات العمليات والمنتجات متضمنة فرص للفعل الوقائي.

د- المزودين.

8-5 التحسين

8-5-1 التحسين المستمر

يجب على المنشأة أن تحسن باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة من خلال استخدام سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، تحليل البيانات، الأفعال التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة.

8-5-2 الفعل التصحيحي

يجب على المنشأة أن تتخذ فعلا لإزالة سبب عدم المطابقة بغرض منع تكرار حدوثه. ويجب أن تكون الأفعال التصحيحية مناسبة لتأثيرات حالات عدم المطابقة المكتشفة.

يجب إنشاء إجراء موثق لتعريف متطلبات لـ:

أ- مراجعة حالات عدم المطابقة (متضمنة شكاوى الزبون).

ب- تحديد أسباب عدم المطابقة.

ج- تقييم الحاجة لفعل يضمن عدم تكرار حدوث عدم المطابقة.

د- تحديد وتطبيق الفعل المطلوب.

هـ- سجلات بنتائج الفعل المتخذ (انظر 4-2-4).

و- مراجعة الفعل التصحيحي المتخذ.

8-5-3 الفعل الوقائي

يجب على المنشأة أن تحدد فعلاً لإزالة أسباب عدم المطابقة الممكنة حتى تمنع حدوثها. يجب أن تكون الأفعال الوقائية مناسبة لتأثيرات المشاكل الممكنة.

يجب إنشاء إجراء موثق لتعريف متطلبات لـ

أ- تحديد عدم المطابقات الممكنة وأسبابها.

ب- تقييم الحاجة لفعل يمنع حدوث عدم المطابقة.

ج- تحديد وتطبيق الفعل المطلوب.

د- سجلات بنتائج الفعل المتخذ (انظر 4-2-4).

ملحـق أ

(إرشادي)

التناظر بين أيزو9001: 2000 وأيزو 14001: 1996

جدول (أ-1) التناظر بين أيزو 9001: 2000 وأيزو 14001: 1996

أيزو 9001: 2000		أيزو14001: 1996	
مقدمة			مقدمة
عام	1-0		
منهج العملية	2-0		
العلاقة بالأيزو 9004	3-0		
التوافق مع نظم الإدارة الأخرى	4-0		
المجال	1	1	المجال
عام	1-1		
التطبيق	2-1		
المرجع القياسي	2	2	المرجع القياسي
العبارات والتعاريف	3	3	التعاريف
نظام إدارة الجودة	4	4	متطلبات نظام الإدارة البيئية
متطلبات عامة	1-4	1-4	متطلبات عامة
متطلبات التوثيق	2-4		
عام	1-2-4	4-4-4	توثيق نظام الإدارة البيئية
دليل الجودة	2-2-4	4-4-4	توثيق نظام الإدارة البيئية
ضبط الوثائق	3-2-4	5-4-4	ضبط الوثائق
ضبط السجلات	4-2-4	3-5-4	السجلات
مسئولية الإداره	5	1-4-4	الهيكل والمسئولية
التزام الإدارة	1-5	2-4	السياسة البيئية
		1-4-4	الهيكل والمسؤولية
التركيز على الزبون	2-5	1-3-4	العناصر البيئية
		2-3-4	المتطلبات القانونية و والمتطلبات
سياسة الجودة	3-5	2-4	السياسة البيئية
التخطيط	4-5	3-4	التخطيط
أهداف الجودة	1-4-5	3-3-4	الأهداف والمستهدفات
تخطيط نظام إداره الجودة	2-4-5	4-3-4	برامج الإدارة البيئية
المسئوليه و الصلاحية و الاتصال	5-5	1-4	متطلبات عامه
المسئوليه و الصلاحية	1-5-5	1-4-4	الهيكل والمسئولية
ممثل الإدارة	2-5-5		
الإتصال الداخلي	3-5-5	3-4-4	الإتصال
مراجعه الإدارة	6-5	6-4	مراجعه الإدارة
عام	1-6-5		
مدخلات المراجعة	2-6-5		
مخرجات المراجعة	3-6-5		
إدارة الموارد	6	1-4-4	الهيكل والمسؤولية
توفير الموارد	1-6		
الموارد البشرية	2-6		
عام	1-2-6		
الكفاءة و التوعية و التدريب	2-2-6	2-4-4	التدريب والتوعية والكفاءة
البنية التحتية	3-6	1-4-4	الهيكل والمسؤولية
بيئة العمل	4-6		
تحقيق المنتج	7	4-4	التطبيق والتشغيل
		6-4-4	مراقبه التشغيل
التخطيط لتحقيق المنتج	1-7	6-4-4	مراقبه التشغيل
العمليات ذات العلاقة بالزبون	2-7		
تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج	1-2-7	1-3-4	العناصر البيئية
		2-3-4	المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى
		6-4-4	مراقبة التشغيل

أيزو 9001: 2000		أيزو14001: 1996	
مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج	2-2-7	6-4-4	مراقبة التشغيل
		1-3-4	العناصر البيئية
الاتصال مع الزبون	3-2-7	3-4-4	الاتصال
التصميم والتطوير	3-7		
تخطيط التصميم والتطوير	1-3-7	6-4-4	مراقبة التشغيل
مدخلات التصميم والتطوير	2-3-7		
مخرجات التصميم والتطوير	3-3-7		
مراجعة التصميم والتطوير	4-3-7		
التحقق من التصميم والتطوير	5-3-7		
إقرار صلاحية التصميم والتطوير	6-3-7		
ضبط تغييرات التصميم والتطوير	7-3-7		
الشراء	4-7	6-4-4	مراقبة التشغيل
عملية الشراء	1-4-7		
معلومات الشراء	2-4-7		
التحقق من المنتج المشترى	3-4-7		
الإنتاج وتقديم الخدمة	5-7	6-4-4	مراقبة التشغيل
ضبط الإنتاج وتقديم الخدمة	1-5-7		
إقرار صلاحية العمليات للإنتاج وتقديم الخدمة	2-5-7		
التمييز والتتبعية	3-5-7		
ملكية الزبون	4-5-7		
المحافظة على المنتج	5-5-7		
ضبط أجهزة المراقبة والقياس	6-7	1-5-4	المراقبة والقياس
القياس والتحليل والتحسين	8	5-4	الفحص والأفعال التصحيحية
عام	1-8	1-5-4	المراقبة والقياس
المراقبة والقياس	2-8		
رضاء الزبون	1-2-8		
التدقيق الداخلي	2-2-8	4-5-4	تدقيق نظام الإدارة البيئية
مراقبة وقياس العمليات	3-2-8	1-5-4	المراقبة والقياس
مراقبة وقياس المنتج	4-2-8		
التحكم في المنتج غير المطابق	3-8	2-5-4	عدم المطابقة والأفعال التصحيحية والوقائية
		7-4-4	الاستعداد والاستجابة للطوارئ
تحليل البيانات	4-8	1-5-4	المراقبة والقياس
التحسين	5-8	2-4	السياسة البيئية
التحسين المستمر	1-5-8	4-3-4	برامج الإدارة البيئية
الفعل التصحيحي	2-5-8	2-5-4	عدم المطابقة والأفعال التصحيحية والوقائية
الفعل الوقائي	3-5-8		

جدول (أ-2) التناظر بين أيزو 14001: 1996 وأيزو 9001: 2000

أيزو 14001: 1996		أيزو 9001: 2000	
مقدمة	-	0	مقدمة
		1-0	عام
		2-0	منهاج العملية
		3-0	العلاقة مع أيزو 9004
		4-0	التوافق مع نظم الإدارة الأخرى
المجال	1	1	المجال
		1-1	عام
		2-1	التطبيق
المرجع القياسي	2	2	المرجع القياسي
التعاريف	3	3	العبارات والتعاريف
متطلبات نظام الإدارة البيئية	4	4	نظام إدارة الجودة
متطلبات عامة	1-4	1-4	متطلبات عامة
		5-5	المسؤولية والصلاحية والاتصال
		1-5-5	المسؤولية والصلاحية
السياسة البيئية	2-4	1-5	التزام الإدارة
		3-5	سياسة الجودة
		5-8	التحسين
التخطيط	3-4	4-5	التخطيط
المناصر البيئية	1-3-4	2-5	التركيز على الزبون
		1-2-7	تحديد المتطلبات المرتبطة بالمنتج
		2-2-7	مراجعة المتطلبات المرتبطة بالمنتج
المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى	2-3-4	2-5	التركيز على الزبون
		1-2-7	تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج
الأهداف والمستهدفات	3-3-4	1-4-5	أهداف الجودة
برامج الإدارة البيئية	4-3-4	2-4-5	تخطيط نظام إدارة الجودة
		1-5-8	التحسين المستمر
التطبيق والتشغيل	4-4	7	تحقيق المنتج
		1-7	التخطيط لتحقيق المنتج
الهيكل والمسؤولية	1-4-4	5	مسؤولية الإدارة
		1-5	التزام الإدارة
		1-5-5	المسؤولية والصلاحية
		2-5-5	ممثل الإدارة
		6	إدارة الموارد
		1-6	توفير الموارد
		2-6	الموارد البشرية
		1-2-6	عام
		3-6	البنية التحتية
		4-6	بيئة العمل
التدريب والتوعية والكفاءة	2-4-4	2-2-6	الكفاءة والتوعية والتدريب
الاتصال	3-4-4	3-5-5	الاتصال الداخلي
		3-2-7	الاتصال مع الزبون
توثيق نظام الإدارة البيئية	4-4-4	2-4	متطلبات التوثيق
		1-2-4	عام
		2-2-4	دليل الجودة
ضبط الوثائق	5-4-4	3-2-4	ضبط الوثائق

أيزو 14001: 1996		أيزو 9001: 2000	
مراقبة التشغيل	6-4-4	7	تحقيق المنتج
		1-7	التخطيط لتحقيق المنتج
		2-7	العمليات ذات العلاقة بالزبون
		1-2-7	تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج
		2-2-7	مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج
		3-7	التصميم والتطوير
		1-3-7	تخطيط وتطوير التصميم
		2-3-7	مدخلات التصميم والتطوير
		3-3-7	مخرجات لتصميم والتطوير
		4-3-7	مراجعة التصميم والتطوير
		5-3-7	التحقق من التصميم والتطوير
		6-3-7	إقرار صلاحية التصميم والتطوير
		7-3-7	التحكم في تغييرات التصميم والتطوير
		4-7	الشراء
		1-4-7	عملية الشراء
		2-4-7	معلومات الشراء
		3-4-7	التحقق من المنتج المشترى
		5-7	الإنتاج وتقديم الخدمة
		1-5-7	ضبط الإنتاج وتقديم الخدمة
		3-5-7	التمييز والتتبعية
		4-5-7	ملكية الزبون
		5-5-7	المحافظة على المنتج
		2-5-7	إقرار العمليات للإنتاج وتقديم الخدمة
الاستعداد والاستجابة للطوارئ	7-4-4	3-8	التحكم في المنتج غير المطابق
الفحص والأعمال التصحيحية	5-4	8	القياس والتحليل والتحسين
المراقبة والقياس	1-5-4	6-7	ضبط أجهزة المراقبة والقياس
		1-8	عام
		2-8	المراقبة والقياس
		1-2-8	رضاء الزبون
		3-2-8	مراقبة وقياس العمليات
		4-2-8	مراقبة وقياس المنتج
		4-8	تحليل البيانات
عدم المطابقة والأعمال التصحيحية والوقائية	2-5-4	3-8	التحكم في المنتج غير المطابق
		2-5-8	الفعل التصحيحي
		3-5-8	الفعل الوقائي
السجلات	3-5-4	4-2-4	ضبط السجلات
تدقيق نظام الإدارة البيئية	4-5-4	2-2-8	التدقيق الداخلي
مراجعة الإدارة	6-4	6-5	مراجعة الإدارة
		1-6-5	عام
		2-6-5	مدخلات المراجعة
		3-6-5	مخرجات المراجعة

ملحـق (ب)

(للعلـم)

التناظر بين أيزو 9001: 2000 وأيزو 9001: 1994

جدول(ب-1) - التناظر بين أيزو 9001: 1994 وأيزو 9001: 2000

أيزو 9001-1994	أيزو 9001-2000
(1) المجال	(1)
(2) المرجع القياسي	(2)
(3) تعاريف	(3)
(4) متطلبات نظام الجودة (عنوان فقط)	
(4-1) مسئولية الإدارة (عنوان فقط)	
(4-1-1) سياسة الجودة	(5-1)،(5-3)،(5-4-1)
(4-1-2) التنظيم (عنوان فقط)	
(4-1-2-1) المسئولية والصلاحية	(5-5-1)
(4-1-2-2) الموارد	(6-1)،(6-2-1)
(4-1-2-3) ممثل الإدارة	(5-5-2)
(4-1-3) مراجعة الإدارة	(5-6-1) ، (8-5-1)
(4-2) نظام الجودة (عنوان فقط)	
(4-2-1) عام	(4-1) ، (4-2-2)
(4-2-2) إجراءات نظام الجودة	(4-2-1)
(4-2-3) تخطيط الجودة	(5-4-2) ، (7-1)
(4-3) مراجعة العقد (عنوان فقط)	
(4-3-1) عام	
(4-3-2) المراجعة	(5-2)،(7-2-1)،(7-2-2)،(7-2-3)
(4-3-3) تعديل العقد	(7-2-2)
(4-3-4) السجلات	(7-2-2)
(4-4) ضبط التصميم (عنوان فقط)	
(4-4-1) عام	
(4-4-2) تخطيط التصميم والتطوير	(7-3-1)
(4-4-3) التدخلات التنظيمية والفنية	(7-3-1)
(4-4-4) مدخلات التصميم	(7-2-1)،(7-3-2)
(4-4-5) مخرجات التصميم	(7-3-3)
(4-4-6) مراجعة التصميم	(7-3-4)
(4-4-7) التحقق من التصميم	(7-3-5)
(4-4-8) إقرار صلاحية التصميم	(7-3-6)
(4-4-9) تغييرات التصميم	(7-3-7)
(4-5) ضبط الوثائق والبيانات (عنوان فقط)	
(4-5-1) عام	(4-2-3)
(4-5-2) اعتماد وإصدار الوثائق والبيانات	(4-2-3)
(4-5-3) تغييرات الوثائق والبيانات	(4-2-3)
(4-6) الشراء(عنوان فقط)	
(4-6-1) عام	
(4-6-2) تقييم المزودين	(7-4-1)
(4-6-3) بيانات الشراء	(7-4-2)
(4-6-4) التحقق من المنتج المشترى	(7-4-3)
(4-7) ضبط المنتج المورد من الزبون	(7-5-4)
(4-8) تمييز وتتبعية المنتج	(7-5-3)
(4-9) ضبط العمليات	(6-3)،(6-4)،(7-5-1)،(7-5-2)

ايزو 9001-1994	ايزو 9001-2000
(4-10) التفتيش والاختبار (عنوان فقط)	
(4-10-1) عام	(7-1) ، (8-1)
(4-10-2) تفتيش واختبار الاستلام	(7-4-3) ، (8-2-4)
(4-10-3) التفتيش والاختبار أثناء العمليات	(8-2-4)
(4-10-4) التفتيش والاختبار النهائي	(8-2-4)
(4-10-5) سجلات التفتيش والاختبار	(7-5-3) ، (8-2-4)
(4-11) ضبط أجهزة التفتيش والقياس والاختبار (عنوان فقط)	
(4-11-1) عام	(7-6)
(4-11-2) إجراءات الضبط	(7-6)
(4-12) حالة التفتيش والاختبار	(7-5-3)
(4-13) التحكم في المنتج غير المطابق (عنوان فقط)	
(4-13-1) عام	(8-3)
(4-13-2) المراجعة والتصرف في المنتج غير المطابق	(8-3)
(4-14) الفعل التصحيحي والوقائي(عنوان فقط)	
(4-14-1) عام	(8-5-2)،(8-5-3)
(4-14-2) الفعل التصحيحي	(8-5-2)
(4-14-3) الفعل الوقائي	(8-5-3)
(4-15) المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم(عنون فقط)	
(4-15-1) عام	
(4-15-2) المناولة	(7-5-5)
(4-15-3) التخزين	(7-5-5)
(4-15-4) التغليف	(7-5-5)
(4-15-5) الحفظ	(7-5-5)
(4-15-6) التسليم	(7-5-1)
(4-16) ضبط سجلات الجودة	(4-2-4)
(4-17) التدقيق الداخلي للجودة	(8-2-2)،(8-2-3)
(4-18) التدريب	(6-2-2)
(4-19) الخدمة	(7-5-1)
(4-20) التقنيات الإحصائية (عنوان فقط)	
(4-20-1) تحديد الاحتياج	(8-1)،(8-2-3)،(8-2-4)،(8-4)
(4-20-2) الإجراءات	(8-1)،(8-2-3)،(8-2-4)،(8-4)

جدول(ب-2) التناظر بين الأيزو9001-2000 و الأيزو 9001-1994

الأيزو 9001-2000	الأيزو 9001-1994
(1) المجال	(1)
(1-1) عام	
(1-2) التطبيق	
(2) المرجع القياسي	(2)
(3) العبارات والتعاريف	(3)
(4) نظام إدارة الجودة (عنوان فقط)	
(4-1) متطلبات عامة	(1-2-4)
(4-2) متطلبات التوثيق (عنوان فقط)	
(4-2-1) عام	(2-2-4)
(4-2-2) دليل الجودة	(1-2-4)
(4-2-3) ضبط الوثائق	(3-5-4)،(2-5-4)،(1-5-4)
(4-2-4) ضبط السجلات	(16-4)
(5) مسئولية الإدارة (عنوان فقط)	
(5-1) التزام الإدارة	(1-1-4)
(5-2) التركيز على الزبون	(2-3-4)
(5-3) سياسة الجودة	(1-1-4)
(5-4) التخطيط (عنوان فقط)	
(5-4-1) أهداف الجودة	(1-1-4)
(5-4-2) تخطيط نظام إدارة الجودة	(3-2-4)
(5-5) المسؤولية والصلاحية والاتصال(عنوان فقط)	
(5-5-1) المسؤولية والصلاحية	(1-2-1-4)
(5-5-2) ممثل الإدارة	(3-2-1-4)
(5-5-3) الاتصال الداخلي	
(5-6) مراجعة الإدارة (عنوان فقط)	
(5-6-1) عام	(3-1-4)
(5-6-2) مدخلات المراجعة	
(5-6-3) مخرجات ممراجعة	
(6) إدارة الموارد (عنوان فقط)	
(6-1) توفير الموارد	(2-2-1-4)
(6-2) الموارد البشرية (عنوان فقط)	
(6-2-1) عام	(2-2-1-4)
(6-2-2) الكفاءة والتوعية والتدريب	(18-4)
(6-3) البنية التحتية	(9-4)
(6-4) بيئة العمل	(9-4)
(7) تحقيق المنتج (عنوان فقط)	
(7-1) التخطيط لتحقيق المنتج	(1-10-4)،(3-2-4)
(7-2) العمليات ذات العلاقة بالزبون (عنوان فقط)	
(7-2-1) تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج	(4-4-4)،(2-3-4)
(7-2-2) مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج	(4-3-4)،(3-3-4)،(2-3-4)
(7-2-3) الاتصال مع الزبون	(2-3-4)
(7-3) التصميم والتطوير (عنوان فقط)	
(7-3-1) تخطيط التصميم والتطوير	(3-4-4)،(2-4-4)
(7-3-2) مدخلات التصميم والتطوير	(4-4-4)

ملحق (٣)

متطلبات المواصفات العالمية ٩٠٠١

م	الموضـــــــوع
١	إعداد وتوثيق دليل للجودة
٢	إعداد وتوثيق لوائح إجراءات لكافة أنشطة العمل
٣	القدرة علي تتبع وتقصي كافة مكونات المنتج حتي مصدرها
٤	تقييم كل الموردين ومتابعة أدائهم
٥	الاحتفاظ بسجل كل المنتجات غير المطابقة
٦	حظر دخول المخازن إلا علي حاملي تصاريح الدخول
٧	الاحتفاظ بسجل موضحا به حالة المراجعة للوثائق والمستندات
٨	الاحتفاظ بسجلات لعمليات التدفق الداخلي
٩	الاحتفاظ بنسخة اضافية من سجلات الجودة للرجوع اليها في حالة : تلف أوضياع النسخة الأصلية
١٠	إعداد وتوثيق وتطبيق لائحة لمراجعة العقود
١١	أن تتم مراجعة التصميم بواسطة أشخاص مستقلين عن التصميم (أي من غير المشاركين الأصليين في عملية التصميم)
١٢	أن يقوم بأنشطة الفحص والاختبار أفراد مستقلون تماما عن أنشطة الانتاج
١٣	أن يتم القائمين بأعمال الفحص والاختبار
١٤	الاحتفاظ بسجلات العقد طوال فترة سريان العقد
١٥	أن تتم معايرة أجهزة الفحص والاختبار بواسطة معامل معايرة معتمدة
١٦	أن يجري تنفيذ عمليات التدقيق الداخلي علي فترات ثابتة
١٧	أن يجري فحص ومسح وتقييم دوري للمواد المخزنة
١٨	أن يتم الرجوع الي العميل في أي شأن يختص المنتجات الغير مطابقة

تابع ملحق (٣)

متطلبات المواصفات العالمية ٩٠٠١

م	الموضــــــوع
١٩	أن يتم التحقق من المواد الموردة من العميل ويخصها قبل ادخالها في المنتج
٢٠	أن يكون الالتزام بالجودة مفهوما لجميع أفراد الشركة
٢١	يتم اعتماد كافة الوثائق بواسطة مدير الجودة قبل إصدارها
٢٢	يجب أن تخضع كافة بالشركة للائحة مراقبة لوثائق
٢٣	يجب تطبيق لوائح إجراءات موثقة علي كافة الأعمال والمهام المؤثرة في جودة المنتج
٢٤	استيفاء واستكمال كافة الفحوصات والاختبارات ومراجعة واعتماد كافة السجلات قبل تسليم المنتج للعميل
٢٥	تنفيذ عمليات المعايرة علي جميع أجهزة الفحص والاختبار المستخدمة بالمصنع
٢٦	الاحتفاظ بسجلات الجودة لفترة أدناها ثلاث سنوات
٢٧	تنفيذ عمليات التدقيق الداخلي بواسطة فريق من المدققين برأسة مدير الجودة
٢٨	صياغة كافة لوائح الاجراءات بواسطة ممثل الادارة لضمان توافقها وتألفها كافة اللوائح .
٢٩	أن يقوم مدير الجودة باعتماد أية تعديلات يتم ادخالها علي لوائح الاجراءات قبل إعادة إصدارها
٣٠	حظر تداول لوائح إجراءات مكتوبة بخط اليد

ملحق رقم (٤)

Dear Trainer,

The following guidelines are provided as suggestions to help you manage your course more smoothly.

1. The Participants in this course are expecting that the course will meet the course objectives listed in the course description.

2. Break schedule

Timings	Details	No. of Minutes
08:00 – 09:15	**Session 1**	**75**
09:15 – 09:30	*Snack Break*	*15*
09:30 – 10:45	**Session 2**	**75**
10:45 – 10:55	*Snack Break*	*10*
10:55 – 12:10	**Session 3**	**75**
12:10 – 12:50	*Lunch Break/Prayer Time*	*40*
12:50 – 02:00	**Session 4**	**70**
02:00 – 02:10	*Snack Break*	*10*
02:10 – 03:30	**Session 5**	**80**
Total Training Hours		6 hours:15 min.

3. **Add** any **new names** to the Attendance Sheet.

4. **Take attendance** at the beginning of **each session**.

5. **Submit Attendance Sheets to TMU at the end of each day.**

6. Before 9:00 a.m. on **Day 1** of the course, please place the Attendance Sheet on the clipboard outside the training room TMU will photocopy this report and return it to the clip.

7. Submit the **Trainee Information Correction Form** to TMU at the **end of Day 1** of the course.

8. Plan your training to allow for a **30-minute evaluation** period at the end of the **final day** of training (or earlier, if an exam will be given). An IOB staff member will meet with the training participants at this time.

9. Submit the **Trainee Evaluation Forms** to TMU at the **end of the course.**

We thank you for your cooperation and would like to hear your suggestions on how we can better help you.

TRAINING MANAGEMENT UNIT (TMU)

ملحق رقم (٥)

مثال علي الادارة بالاجراءات

عند تقييم الطلاب

وحدة توكيد الجودة

دليل

الأفعال التي يجب أن يبدأ بها السؤال بهدف قياس المهارات التي أكتسبها الطالب (Action Verbs)

أولاً : مهارات المعرفة والفهم : Understanding and Knowledge Skills

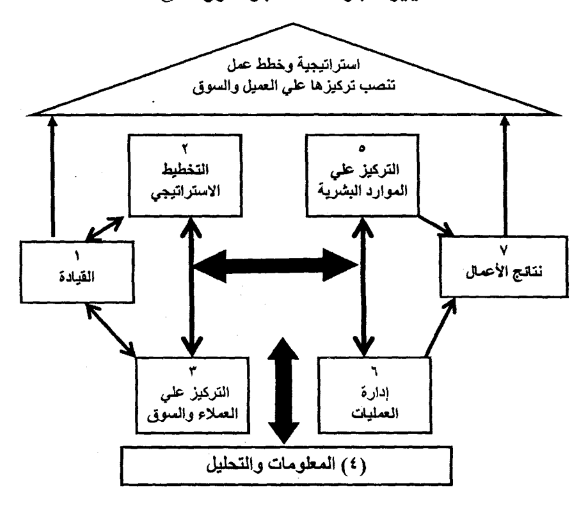
▪ أذكر Mention , List	▪ حلل Analyze
▪ سجل Record	▪ اشرح Demonstrate
▪ وضح Illustrate, Elucidate	▪ فرق Diffcrentiate, Distinguish
▪ عرف Identify, Define	▪ لخص Summarize
▪ اختار Choose, Select	▪ قيم Assess
▪ أوصف Describe	▪ اعرض Display
▪ ترجم Translate	▪ تكلم عن Converse

ثانياً : المهارات الذهنية :Intellectual Skills

مهارات التطبيق :	مهارات التحليل :
▪ طبق Apply	▪ ناقش Discuss
▪ كون (صيغ) Formulate	▪ علق على Comment
▪ حدد Determine	▪ استنتج Conclude
▪ قدر Estimate	▪ قارن Compare
▪ وثق Document	المهارات المهنية:
▪ قيس Measure	▪ فسر Interpret
▪ حل Solve	▪ أبني Construct
▪ استخدم Implement	

ملحق رقم (٦)

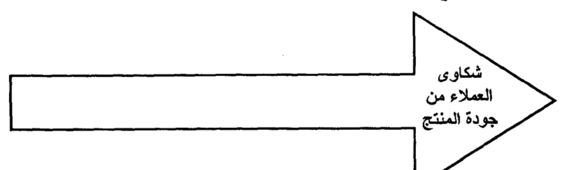
معايير الجودة لـ : بولدرج Boldrige



ملحق رقم (٧)

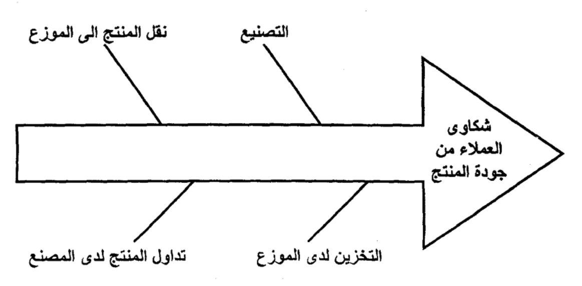
خطوات عظمة السمكة في حل المشكلة لايشكاوا

اولا : رسم الجزء الاول من المخطط ودون وصف المشكلة المراد حلهـا فـى رأس السمكة . مع كتابة المشكلة بشكل دقيق ومختصر.

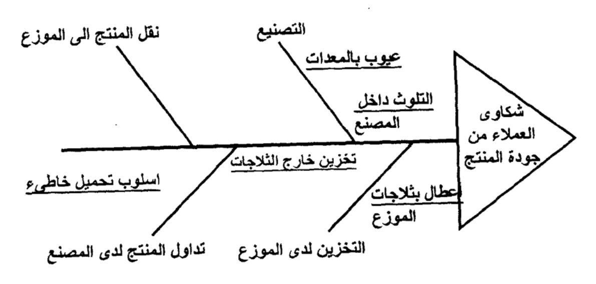


ثانيا : الاجتهاد فى كتابة العناصر الاساسية المكونة او المؤثرة على المنـتج او الخدمه مثل مشكلة انتاجية : المعدات – بيئة العمل – الخامـات – العمالـة – القياسات . **ومن ثم فقد تتحدد المشاكل التي تواجه المؤسسة فيما يلي :**

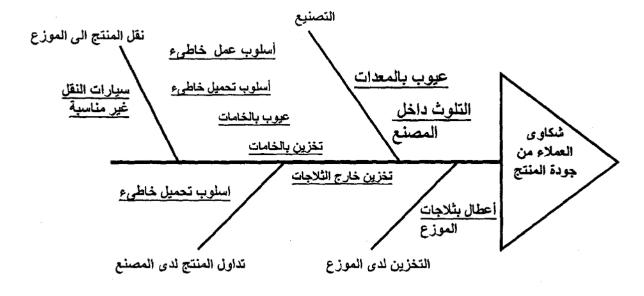
- التصنيع .
- نقل المنتج الي الموزع .
- التخزين لدي الموزع
- تداول المنتج لدي الموزع .



ثالثا : كتابة كل الاشياء المؤثرة على كل سبب من الاسـباب الرئيـسية . مـع ملاحظة كتابة كل ماهو مؤثر فى هذا السبب او العنصر وعدم استبعاد اى شيء فى هذه المرحلة وعدم إهمال اى سبب بغض النظر عن التوقع لعلاقته بالمشكلة الاصلية .



رابعا : يتم تحليل كل الاسباب المدونة فى المخطط ونجد أن بعـض الاسـباب يمكن استبعادها نتيجة لوجود معلومات متاحة تؤكد ان هذا السبب غير موجـود لدينا . البعض الاخر قد يحتاج عمل فوحصات او اجراءات للتأكد من كون هذا السبب حقيقى . وبالتالى فستنتهى ببعض الاسـباب المحتملـة وبعـد الفحـص والقياسات نصل الى سبب او أسباب حقيقية .



وباستخدام هذا النموذج في تحليل المشكلات بهدف التحسين المـستمر ، سوف نجد أن هناك أسباباً جوهرية مسئولة عن النتيجة النهائية (المشكلة) وهو ما يتفق في نفس الوقت مع قاعدة باريتو التي تقول أن ٢٠ % مـن الأسـباب تؤدي الي ٨٠ % من النتائج .

ملحق رقم (٨)

قائمة استقصاء التعرف علي الثقافة التنظيمية للمؤسسة

السمات الأساسية	الوضع الحالي	المستقبل
(١) السمات الأساسية • الشركة مكان مريح نفسيا فهي أشبة ما تكون بيت العائلة . • الشركة مكان يشتعل بالنشاط و الحيوية وكل الموظفين يقومون بأعمال هامة . • المهم هو نتائج أخر الشهر ويسود بين الموظفين روح المنافسة والانجاز . • اللوائح هي الأهم في بيئة العمل والمحافظة علي النظام هي الشغل الشاغل للشركة .		
الاجمالي		
(٢) أسلوب القيادة : • الادارة تدور حول الاشراف والتوجيه وتراعي الاعتبات الانسانية أكثر من العملية فالمدير قائد . • الادارة خارج اللوائح دائما تبحث عن الفرص الجديدة وتدخل في مخاطرات . • الادارة هي قياس النتائج دوريا وتتميز بدرجة من اللامبالاة للاعتبارات الانسانية . • المديرون يديرون الأوراق أكثر مما يديرون الأفراد فهم يهتمون باللوائح والاجراءات أكثر مما يهتمون بالانجاز فهم مديرون وليسوا قادة .		
الاجمالي		
(٣) أسلوب العمل : • وحدة العمل هي الفريق ، وعلي أساسه تجدد المهام والمكافآت • وحدة العمل هي الفرد ، وله حرية كبيرة طالما كان ذلك في مصلحة ابتكار حلول جديدة أو تذليل مشكلات ، وسرعة ايقاع العمل . • القوة الدافعة للعمل هي المنافسة بين الموظفين لتحقيق الانجازات المطلوبة منهم ، فوحدة العمل هي الفرد الذي ينافس زميلة . • الروح السائدة في بيئة العمل هي الالتزام وبناء عليها يتقرر الأمان الوظيفي .		
الاجمالي		

تابع ملحق رقم (٨)

قائمة استقصاء التعرف علي الثقافة التنظيمية للمؤسسة

السمات الأساسية	الوضع الحالي	المستقبل
(٤) سر الشركة : • سر تماسك الشركة هو ولاء الموظفين للقائد . • سر نجاح الشركة هو الابتكار والتفكير خارج الصندوق . • سر بقاء الشركة هو الاصرار علي تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المحددة لكل فرد . • سر بقاء الشركة هو روح الالتزام بين الموظفين بالاجراءات والتوقيتات .		
الاجمالي		
(٥) بؤر التركيز الاستراتيجية : • التدريب وتوجيه الموظفين وبناء الثقة علي المكشوف والمشاركة في صناعة القرار . • الابتكار والتجديد وإصدار منتجات جديدة والتغلب علي المنافسين الخارجيين . • الانجاز والتغلب علي المنافسين الخارجيين والداخليين والاستجابة لتقلبات السوق والمنافسين بشكل تقليدي باللجوء الي تخفيض التكاليف وحروب الأسعار والتسويق • استراتيجية تدعيم النظام عن طريق إرساء إجراءات ونظم محاسبية ورقابية ومتابعة لجميع الأقسام .		
الاجمالي		
(٦) معايير النجاح : • تتركز معايير نجاح الشركة في كفاءة إدارة الأفراد وقابليتهم التعليمية والتدريبية وارتفاع الروح المعنوية لفريق العمل . • النجاح هو نجاح المنتجات الجديدة في اختراق الأسواق واكتشاف الحلول الجديدة لمشكلات العملاء . • النجاح يتحدد بناء علي نصيب الشركة من السوق وموقعها بالنسبة لمنافسيها . • النجاح هو الالتزام بتوقيتات التسليم وبأداء المهام في مواعيدها المحددة من خلال التخطيط السليم .		
الاجمالي		

تابع ملحق رقم (٨)

تسجيل نتائج الاستقصاء

يتم حساب مجموع أوزان البدائل المتماثلة أي تجمع كل أوزان البديل (أ) وحدها ، وترصد داخل خانة (أ) في النتائج وتجمع كل أوزان البـديل (ب) وحـدها ، وترصد داخل خانة (ب) في النتائج ، وهكذا مع (ج) و (د) . بعد ذلك يتم قسمة كل مجموع من الأربعة علي ٦ ، ويعتبر ناتج القسمة هو النتيجة النهائية ، التي تعرض في الخانات – بعد ذلك أجر نفس العملية من البداية ، ولكن هذه المرة ، لرصد رؤيتك المستقبلية لثقافة الشركة كما تريد أن تراها ، بعد خمس سـنوات مثلاً . وسجل الدرجات النهائية داخل جدول معنون " المستقبل "

الوضع الحالي	
أ	٣٥
ب	٣٠
ج	٢٥
د	١٠
اجمالي	١٠٠

المستقبل	
أ	٥٥
ب	٢٠
ج	٢٠
د	٥
اجمالي	١٠٠

ملحق رقم (٩)

مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي التي أقـرت فـي المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي خلال الفترة من ١٣ – ١٤ فبراير ٢٠٠٠

المشروع رقم (١) :

إعداد تشريع جديد للتعليم العالي – ويلبي هذا المشروع مجال التطـوير التشريعي والهيكلي والبنية الأساسية للتعليم العالي .

المشروع رقم (٢) :

إعداد خريطة جديدة لمنظومة التعليم العالي – ويلبي هذا المشروع مجال التطوير التشريعي والهيكلي والبنية الأساسية للتعليم العالي . ومجـال ضـوابط إنشاء الكليات والمعاهد .

المشروع رقم (٣) :

تطوير وإعادة هيكلة كليات التربية وإعداد المعلمـين – ويلبـي هـذا المشروع مجال التطوير التشريعي والهيكلي .

المشروع رقم (٤) :

إنشاء مركز قومي لتطوير التقنيات والوسائل التعليمية وتطـوير نظـم وآليات الاختبار – ويلبي هذا المشروع مجال تطوير نظـم وطـرق التـدريس والتعليم ومجال نظم الاختبارات .

المشروع رقم (٥) :

التطوير الشامل للبرامج والمناهج الدراسية والبرامج التدريبية – ويلبي هذا المشروع مجال تطوير المناهج الدراسية والمحتوي العلمي للمقررات .

المشروع رقم (٦) :

تطوير نظم الالتحاق بالتعليم العالي – ويلبي هذا المشروع مجال نظـم قبول الطلاب ورعايتهم .

المشروع رقم (٧) :

تطوير المكتبات ومصادر المعلومات والموارد التعليمية – ويلبي هذا المشروع مجال تطوير نظم وطرق التدريس والتعليم ، ومجال الكتب والمذكرات وما يماثلها .

المشروع رقم (٨) :

تطوير المعاهد العليا والمتوسطة – ويلبي هذا المشروع مجال تطوير المعاهد العليا والمعاهد الفنية والمتوسطة .

المشروع رقم (٩) :

تقييم وتطوير نظم وبرامج وتقنيات التعليم المفتوح وأنماط جديدة من التعليم العالي – ويلبي هذا المشروع مجال تطوير أنماط جديدة للتعليم .

المشروع رقم (١٠) :

تعميق استخدام تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار وشبكة الجامعات العليا – ويلبي هذا المشروع مجال تطوير هياكل وتقنيات الادارة بمؤسسات التعليم العالي .

المشروع رقم (١١) :

إعادة هيكلة الأقسام العلمية – وتخطيط الهياكل التنظيمية – ويلبي هذا المشروع مجال التطوير التشريعي والهيكلي .

المشروع رقم (١٢) :

إنشاء المركز القومي لتكوين وتنمية وتطوير شئون أعضاء هيئة التدريس – ويلبي هذا المشروع مجال اختيار أعضاء هيئة التدريس ، ومجال تنمية وتقييم أداء هيئة التدريس .

المشروع رقم (١٣) :

تطوير نظم وبرامج الدراسات العليا – ويلبي هذا المشروع مجال تطوير الدراسات العليا والبحوث .

المشروع رقم (١٤) :

دعم وتنمية نظم وآليات البحث العلمي – ويلبي هذا المــشروع مجــال تطوير الدراسات العليا والبحوث .

المشروع رقم (١٥) :

تحديث الإدارة في منظومة التعليم العالي – ويلبي هذا المشروع مجــال تطوير هياكل وتقنيات الادارة في مؤسسات التعليم العالي .

المشروع رقم (١٦) :

إنشاء المركز القومي لتطوير القيادات الادارية في منظومة التعليم العالي – ويلبي هذا المشروع مجال تطوير هياكل وتقنيات الادارة في مؤسسات التعليم العالي .

المشروع رقم (١٧) :

تعميق ترابط مؤسسات التعليم العالي بقطاعات الانتــاج والخــدمات – ويلبي هذا المشروع مجال تطوير المعاهد العليا والمعاهد المتوسطة ، ومجــال تمويل التعليم العالي .

المشروع رقم (١٨) :

إنشاء مركز دراسات ومتابعة توظيف خريجي مؤسسات التعليم العــالي – ويلبي هذا المشروع مجال تمويل التعليم العالي ، ومجــال قبــول الطــلاب ورعايتهم .

المشروع رقم (١٩) :

تنمية التبادل والتعاون العلمي والبحثي مع مؤسسات التعليم العالي فــي الخارج والاستفادة من العلماء المصريين في الخارج – ويلبي هــذا المــشروع مجال تنمية وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ، ومجال تطوير الدراسات العليا

المشروع رقم (٢٠) :

التنمية الثقافية والفنية والرياضية والرعاية الاجتماعية للطلاب - ويلبي هذا المشروع مجال نظم قبول الطلاب ورعايتهم ، ومجال تطوير المناهج الدراسية والمحتوي العلمي للمقررات .

المشروع رقم (٢١) :

تنمية برامج التميز لرعاية المتفوقين والموهوبين - ويلبي هذا المشروع مجال نظام قبول الطلاب ورعايتهم .

المشروع رقم (٢٢) :

دعم مراكز التميز العلمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي وإعداد خريطة لها - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير الدراسات العليا والبحوث .

المشروع رقم (٢٣) :

تنمية مصادر إضافية متعددة لتمويل التعليم العالي - ويلبي هذا المشروع مجال تمويل التعليم العالي .

المشروع رقم (٢٤) :

إنشاء نظام قومي لضمان الجودة والاعتماد - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير هياكل وتقنيات الادارة في مؤسسات التعليم العالي ، ومجال ضوابط إنشاء الكليات والمعاهد .

المشروع رقم (٢٥) :

النظام القومي لتعادل المؤهلات الدراسية - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير هياكل وتقنيات الادارة بمؤسسات التعليم العالي ، وفي مجال التطوير التشريعي والهيكل والبنية الأساسية .

ملحق رقم (١٠)

بيان بنموذج بالمشروعات المستقبلية ذات الأولوية

خلال السنوات الخمس القادمة

(المرحلة الأولي)

١- تطوير وإعداد هيكلة كليات التربية (مرحلة أولي) .

٢- تطوير المعاهد العليا والمتوسطة (مرحلة أولي) .

٣- تطوير نظم وبرامج وتقنيات التعليم المفتوح .

٤- إنشاء نظام قومي لضمان الجودة والاعتماد (مرحلة أولي كهيئة تابعة للمجلس الأعلي للجامعات) .

٥- إعداد تشريع جديد للتعليم العالي .

٦- إعداد خريطة جديدة وقواعد بيانات لمنظومة التعليم العالي .

٧- تعميق استخدام تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار من خلال شبكة الجامعات .

٨- تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس .

٩- تطوير القيادات الادارية من خلال إنشاء مركز قومي .

١٠- تطوير برامج ومناهج الدراسة والبرامج التدريبية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مرحلة أولي) .

ملحق رقم (١١)

بيان بنموذج بالمشروعات المستقبلية ذات الأولوية

خلال السنوات الخمس القادمة

(المرحلة الأولي)

١- تطوير وإعداد هيكلة كليات التربية (مرحلة أولي) .

٢- تطوير المعاهد العليا والمتوسطة (مرحلة أولي) .

٣- تطوير نظم وبرامج وتقنيات التعليم المفتوح .

٤- إنشاء نظام قومي لضمان الجودة والاعتماد (مرحلة أولي كهيئة تابعة للمجلس الأعلي للجامعات) .

٥- إعداد خريطة جديدة وقواعد بيانات لمنظومة التعليم العالي .

٦- تعميق استخدام تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار من خلال شبكة الجامعات .

ملحق رقم (١٢)

توزيع الاحتياجات المالية المتوقعة على نماذج من المشروعات المستقبلية ذات الأولوية خلال السنوات الخمس القادمة

م	اسم المشروع	تكلفة الاجمالي	٢٠٠٢ ٢٠٠٣	٢٠٠٣ ٢٠٠٤	٢٠٠٤ ٢٠٠٥	٢٠٠٥ ٢٠٠٦	٢٠٠٦ ٢٠٠٧
١	تطوير كليات التربية (مرحلة أولي)	٢٠٠	٢٠	٢٥	٤٥	٥٠	٦٠
٢	تطوير المعاهد العليا والمتوسطة (مرحلة أولي)	١٧٥	١٥	٣٠	٨٠	٢٥	٢٥
٣	تقييم وتطوير نظم وبرامج وتقنيات التعليم المفتوح	٢٤٠	٢٠	٥٠	١٠٠	٤٠	٣٠
٤	إنشاء نظام قومي لضمان الجودة والاعتماد .	٤٥	٥	١٥	١٥	٥	٥
٥	إعداد خريطة جديدة وقواعد بيانات لمنظومة التعليم العالي	٢٠	٨	١٢	—	—	—
٦	شبكة تعميق استخدام تقنية المعلومات	٤٠	١٠	١٥	١٥	—	—
	الاجمالي	٧٢٠	٧٨	١٤٧	٢٥٥	١٢٠	١٢٠

ملحق رقم (١٣)

البرنامج الزمني لتنفيذ الدراسة الذاتية

الأنشطة والمهام	مراحل الدراسة في كل نشاط	توقيت التنفيذ (الشهر/ الأسبوع)															
		شهر				شهر				شهر				شهر			
		١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤
الخدمات اللوجستية	٥. توصيف وتشخيص وتوثيق الوضع القائم. ٦. تحديد مجالات التطوير والتحسين وآليات التنفيذ. ٧. تحديد مجالات التطوير والتحسين وآليات التنفيذ. ٨. إعداد مؤشرات قياس وتقييم أداء النشاط.																
الشئون المالية والإدارية	٥. توصيف وتشخيص وتوثيق الوضع القائم. ٦. تحديد مجالات التطوير والتحسين وآليات التنفيذ. ٧. تحديد مجالات التطوير والتحسين وآليات التنفيذ. ٨. إعداد مؤشرات قياس وتقييم أداء النشاط.																
الموارد والإمكانيات	٥. توصيف وتشخيص وتوثيق الوضع القائم. ٦. تحديد مجالات التطوير والتحسين وآليات التنفيذ. ٧. تحديد مجالات التطوير والتحسين وآليات التنفيذ. ٨. إعداد مؤشرات قياس وتقييم أداء النشاط.																
الخدمات المجتمعية والبيئية	٥. توصيف وتشخيص وتوثيق الوضع القائم. ٦. تحديد مجالات التطوير والتحسين وآليات التنفيذ. ٧. تحديد مجالات التطوير والتحسين وآليات التنفيذ. ٨. إعداد مؤشرات قياس وتقييم أداء النشاط.																

ملحق رقم (١٤)

باسم الشعب

رئيس الجمهورية

قرر مجلش الشعب القانون الآتي نصة ، وقد أصدرناه :

مادة (١) :
تنشأ هيئة عامة (تسمى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد) تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة ، تتبع رئيس مجلس الوزراء ، ويكون مقرها مدينة القاهرة ، وللهيئة أن تنشئ فروعاً لها في المحافظات .

مادة (٢) :
في تطبيق أحكام هذا القانون يقصد بكل من المصطلحات الآتيه المعنى المبين قرينها :
الهيئة : الهيئة المنشأة بموجب هذا القانون .
المؤسسات التعليمية : الجامعات والكليات والمعاهد والمدارس أياً كانت مسمياتها التابعة أو الخاضعة لإشراف وزارة التعليم العالي أو وزارة التربية والتعليم أو الأزهر الشريف أو غيرها حكومية كانت أو غير حكومية .
البرنامج التعليمي : المناهج والمقررات الدراسية والأنشطة التي تكسب الدارس المعرفة والمهارات والقيم اللازمة لتحقيق هدف تعليمي أو تخصص دراسي محدد، والذي يتم منح الدارس درجة علمية أو شهادة اجتياز عند استيفاء مكوناته ومتطلباته .
المنهج : المكون المعرفي و المهارى والوجداني لتحقيق مخرجات التعليم المنشودة في فترة زمنية محددة.
التقويم : تحليل أداء المؤسسات والبرامج التعليمية وقياس مستوى جودة الأداء وتحديد ما قد يوجد من جوانب القصور وما يلزم لتلافيها تحقيقاً لمستوى الجودة المطلوب .
ضمان الجودة : هو استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من مناهج ومؤسسات وطلاب ومعلمين وأساتذة ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية .
الاعتماد : إقرار الهيئة استيفاء المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي مستوى معيناً من معايير الجودة وفقاً لأحكام هذا القانون .
المعايير القياسية : هي الأسس التي تضعها اللجان المتخصصة بمشاركة جميع الجهات المعنية والمستفيدين من الخدمة التعليمية استرشاداً بالمعايير الدولية مع المحافظة على الذاتية الثقافية للأمة ، وتمثل الحد الأدنى لمستوى عناصر جودة المؤسسات أو البرامج التعليمية .
المعايير المعتمدة : هي المعايير التي تحددها المؤسسة التعليمية لنفسها وتعتمدها الهيئة بشرط ألا تقل عن المعايير القياسية .

مادة (٣) :
تهدف الهيئة إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر حن خلال :
١ ـ نشر الوعي بثقافة الجودة .
٢ ـ التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وقواعد مقارنات التطوير وآليات قياس الأداء استرشاداً بالمعايير الدولية وبما لا يتعارض مع هوية الأمة .

٣- دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي .
٤- توكيد الثقة على المستوى المحلى والإقليمي والدولي في جودة مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة .
٥- التقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية .

مادة (٤) :
للهيئة في سبيل تحقيق أهدافها اتخاذ ما يلزم من إجراءات وقرارات وعلى الأخص :
١- وضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم وإعداد تقارير التقويم والاعتماد والإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك وإعلام المجتمع بمستوى المؤسسات التعليمية وبرامجها ومدى قدرتها على تقديم الخدمة التعليمية وفقاً لرسالتها المعلنة .
٢- وضع آليات نشر الوعي بثقافة الجودة والتطوير لدى المؤسسات التعليمية والمجتمع
٣- وضع المعايير والإجراءات لقياس مدى استيفاء المؤسسة التعليمية لشروط الاعتماد
٤- وضع أسس وآليات استرشادية لقيام المؤسسات التعليمية بالتقويم الذاتي .
٥- وضع أسس وقواعد وإجراءات الرقابة والمتابعة الدورية للاعتماد والمراجعة والتطوير المستمر لها في ضوء المتغيرات التربوية والعلمية .
٦- تقويم البرامج والأداء في المؤسسات التعليمية، من حيث البنية الأساسية والأنشطة الطلابية والمجتمعية والمناخ التربوي وثقافة التعليم والتعلم والبحث العلمي .
٧- إصدار شهادات الاعتماد وتجديدها وإيقافها وإلغاؤها في حالة عدم استيفاء الحد الأدنى من شروط الاعتماد .
٨- تقديم المشورة للمؤسسات التعليمية التي لم تحقق المستويات المطلوبة من الجودة ، وذلك من خلال تقارير مكتوبة تبين جوانب القصور وما يلزم اتخاذ من إجراءات لتلافيها لتحقيق مستوى الجودة المطلوب .
٩- مراجعة وتطوير المعايير القياسية ومؤشرات قياس عناصر جودة التعليم بالتنسيق مع جميع الجهات صاحبة المصلحة والمستفيدين من الخدمة التعليمية .
١٠- الترخيص للأفراد ومنظمات المجتمع المدني وغيرها ممن تتوافر فيهم الشروط والمواصفات التي تحددها الهيئة بممارسة أعمال التقويم والقيام بزيارات المراجعة للمؤسسات التعليمية واستعانة الهيئة بهم فى هذه الأعمال .
١١- اقتراح التعديلات المتعلقة بأهداف ونظام عمل الهيئة في ضوء المستجدات والتطورات.
١٢- إقامة علاقات تبادلية مع هيئات ومنظمات ضمان جودة التعليم والاعتماد النظيرة على المستويين الإقليمي والدولي بهدف الاعتراف المتبادل بشهادات الاعتماد وفق ثوابت الأمة
١٣- المشاركة في المؤتمرات الدولية وتنظيم مؤتمرات محلية وإقليمية ودولية لنظم وأنشطة الجودة والاعتماد في التعليم .

مادة (٥) :
للمؤسسات التعليمية العاملة في مصر التي لا تخضع لأحكام هذا القانون أن تطلب إلى الهيئة القيام بأعمال التقويم والاعتماد لها .
ويجوز للهيئة القيام بأعمال التقويم والاعتماد للمؤسسات التعليمية العربية والأجنبية غير العاملة في مصر ، وذلك بناء على طلب هذه المؤسسات .

مادة (٦) :
تحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون قواعد وإجراءات إصدار شهادات الاعتماد وتجديدها وإيقافها وإلغائها والقواعد التي تكفل سرية تداول أية بيانات أو معلومات تتعلق بهذه الإجراءات .

مادة (٧) :
تكون شهادات الاعتماد التي تمنحها الهيئة صالحة للمدة التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون ، ويجوز لمجلس إدارة الهيئة تجديد الشهادة أو إيقافها أو إلغاؤها في ضوء ما تسفر عنه عمليات المتابعة والمراجعة الدورية خلال المدة المحددة وفقاً للضوابط التي تضعها اللائحة التنفيذية لهذا القانون
ويجوز التظلم من القرارات الصادرة عن الهيئة في شأن منح شهادات الاعتماد أو تجديدها أو إيقافها أو إلغاؤها أمام لجنة التظلمات التي يصدر قرار بتشكيلها من رئيس مجلس إدارة الهيئة .
وتنظم اللائحة التنفيذية إجراءات تشكيل لجنة التظلمات ونظام عملها .

أحمد السروى
PM ٠٥:٢٧ ,٢٠٠٧-١٧-٠٨
مادة (٨:
يحدد مجلس إدارة الهيئة رسوم إصدار شهادة الاعتماد للمؤسسة التعليمية بما لا يجاوز خمسين ألف جنية بما يتفق مع طبيعة كل شهادة ومؤسسة .
ويحدد مجلس الإدارة رسوم التظلم من القرارات التي تصدرها الهيئة على النحو المشار إليه فى الفقرة الثانية من المادة السابقة بما لا يجاوز خمسة آلاف جنيه للقرار الواحد .

مادة (٩) :
تتم عمليات التقويم والاعتماد بموضوعية وشفافية ولا يجوز تعديل نتائج عمليات التقويم والاعتماد التي تنتهي إليها كل مرحلة من المراحل إلا إذا ثبت أنها لم تتم طبقاً لأسس التقويم والمعايير المعتمدة .
ويحظر على كل من ارتبط بالمؤسسة التعليمية بمصلحة ما على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون أن يشارك في أعمال التقويم والاعتماد .
كما يحظر على كل من شارك في أعمال التقويم والاعتماد تقديم استشارات أو دورات تدريبية للمؤسسة محل التقويم ، أو الإفصاح عن البيانات والمعلومات المتعلقة بأعمال التقويم قبل صدور قرار الهيئة .

مادة (١٠) :
تلتزم الهيئة بإخطار المؤسسة كتابة بتقرير التقويم خلال تسعة أشهر من تقديم المؤسسة للطلب المستوفى ،وتقديم نسخة إلى الوزارات والجهات الحكومية المختصة وإتاحة اطلاع الكافة عليه على أن يتضمن التقرير بياناً بكافة عناصر التقويم والاعتماد وحيثيات القرار .
وتمنح شهادة الاعتماد إذا تبين من عملية التقويم استيفاء المؤسسة التعليمية والبرنامج للمعايير المعتمدة خلال ستين يوماً من تاريخ الإخطار الكتابي ، فإذا وجد قصور في استيفاء هذه المعايير تحدد المؤسسة المدة اللازمة لاستيفاء جوانب القصور ثم تخطر الهيئة لإعادة التقويم ، ولا تمنح شهادة الاعتماد إلا بعد تلافى جوانب القصور .

مادة (١١) :
تلتزم الهيئة برفع تقرير سنوي عن نتائج أعمالها وتوصياتها لرئيس الجمهورية ورئيس مجلس الشعب ورئيس مجلس الوزراء

مادة (١٢) :
تلتزم المؤسسات التعليمية الخاضعة لأحكام هذا القانون بالتقدم للحصول على شهادة الاعتماد . ويتولى الوزراء المختصون كل في مجال اختصاصه، تحديد آجال لاستيفاء المؤسسات القائمة في تاريخ العمل بهذا القانون أو التى تنشأ بعد هذا التاريخ المعايير المعتمدة والتقدم للحصول على شهادة الاعتماد . فإذا لم تتقدم المؤسسة للحصول على هذه الشهادة خلال الأجل المحدد أو أسفرت عملية التقويم عن عدم استيفائها المعايير المعتمدة خلال المدة المحددة يكون للوزير المختص بالتشاور مع الهيئة اتخاذ أحد الإجراءات أو التدابير المناسبة لتصحيح أوضاع المؤسسة وفقاً لأحكام القانون الخاضعة له . ومن قبيل ذلك تأهيل المؤسسة على نفقتها أو إلزامها بتغيير الإدارة أو إيقاف قبول طلاب جدد بالأقسام المختلفة للمؤسسة حتى تتم استيفاء كافة المعايير وذلك خلال عام دراسي واحد .

مادة (١٣) :
على أجهزة الدولة والمؤسسات التعليمية معاونة الهيئة فى أداء مهامها وتيسير مباشرتها للأعمال اللازمة لتحقيق أهدافها وتزويدها بما تطلبه من بيانات أو معلومات تتعلق بذلك .

التعليم ممن لهم دراية كافية في مجال تقويم الأداء وضمان جودة التعليم في جميع مجالاته ولا تتعارض مصالح أي منهم مع أهداف الهيئة
ويعين القرار من بين أعضاء المجلس رئيساً وثلاث نواب للرئيس ، أحدهم لشئون التعليم العالي والآخر لشئون التعليم قبل الجامعي والثالث لشئون الأزهر ، ويحدد القرار المعاملة المالية لهم وما يتقاضاه باقي أعضاء المجلس من مكافآت وبدلات .
ويحل أسبق النواب الحاضرين في قرار التشكيل محل رئيس مجلس الإدارة في مباشرة اختصاصه حال غيابه .
وتكون مدة عضوية مجلس الإدارة أربع سنوات قابلة للتجديد لمدة واحدة مماثلة .

مادة (١٥) :
مجلس إدارة الهيئة هو السلطة العليا المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها وله أن يتخذ ما يراه مناسباً من القرارات اللازمة لتحقيق أهدافها وعلى الأخص :
١- وضع السياسة العامة وخطط وبرامج وأنشطة الهيئة التي تكفل تحقيق أهدافها .
٢- إقرار الهيكل التنظيمي للهيئة ، وجدول توصيف الوظائف بها .
٣- وضع اللوائح المالية والإدارية والفنية واللوائح المتعلقة بنظام العاملين بالهيئة وغيرها من اللوائح ، وذلك دون التقيد بالقواعد والنظم الحكومية .
٤- التصديق على منح شهادات الاعتماد أو تجديدها أو إيقافها أو إلغائها .
٥- الموافقة على مشروع الموازنة السنوية للهيئة ومشروع موزانيتها وحسابها الختامي.
٦- تحديد فئات رسوم إصدار شهادات الاعتماد ومقابل الخدمات التي تطلبها المؤسسات التعليمية وذلك وفقاً للحدود المبينة في هذا القانون ولائحته التنفيذية .
٧- قبول المنح والتبرعات والهبات والوصايا والإعانات غير المشروطة التي تقدم للهيئة من غير المؤسسات التعليمية الخاضعة للتقييم وذلك بما لا يتعارض مع أهدافها .
٨- اعتماد التقارير السنوية عن نتائج أعمال الهيئة .
٩- النظر في الموضوعات التي تطلب الوزارات أو الجهات الحكومية المختصة أو رئيس مجلس الإدارة عرضها على المجلس من المسائل المتصلة بنشاط الهيئة .
١٠- الموافقة على إنشاء فروع للهيئة في المحافظات .

مادة (١٦) :
يجتمع مجلس إدارة الهيئة مرة على الأقل كل شهر وكلما دعت الضرورة إلى ذلك بدعوة من رئيسه .
كما يجوز انعقاد المجلس بناء على طلب سبعة من أعضائه وفى كل الأحوال لا يكون الانعقاد صحيحاً إلا بحضور أحد عشر عضواً على الأقل على أن يكون من بينهم الرئيس أو أحد نوابه ،و تصدر قراراته بأغلبية أصوات الحاضرين ، وعند التساوي يرجح الجانب الذي من الرئيس .
ولمجلس الإدارة أن يشكل من بين أعضائه لجنة أو أكثر يعهد إليها بصفة مؤقتة ببعض اختصاصاته أو بأداء مهمة محددة .
و للمجلس أن يدعو لحضور اجتماعاته من يرى الاستعانة بهم من ذوى الخبرة فى مجال عمل الهيئة دون أن يكون لهم حق التصويت .

مادة (١٧) :
يتولى رئيس مجلس إدارة الهيئة الإشراف على حسن سير العمل بها ، بما يكفل تحقيق الهيئة لأهدافها وعلى الأخص :
١- إدارة الهيئة وتصريف شئونها في إطار السياسة التي يقرها مجلس إدارة الهيئة .
٢- متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
٣- اقتراح السياسة العامة للهيئة وخطط عملها .
٤- إصدار شهادات الاعتماد وتجديدها وإلغاؤها بعد موافقة مجلس إدارة الهيئة .

٥- اقتراح مشروعات اللوائح المالية والإدارية والفنية واللوائح المتعلقة بنظام العاملين بالهيئة وغيرها من اللوائح وذلك كله دون التقيد بالقواعد والنظم الحكومية .
٦- إعداد تقارير دورية عن نشاط الهيئة وعرضها على مجلس الإدارة .
٧- الإشراف على إعداد مشروع الموازنة السنوية للهيئة ومشروع ميزانيتها وحسابها الختامي والعرض على مجلس الإدارة .
٨- إعداد برامج تدريب الكوادر البشرية المنوط بها تنفيذ خطط وسياسات الهيئة والقيام بالأعمال المنوطة بها .
٩- إجراء التنسيق اللازم مع الوزارات والجهات الحكومية وغيرها من الجهات المعنية في الأمور ذات الاهتمام المشترك .

مادة (١ :
يتولى رئيس مجلس ادارة الهيئة تمثيلها أمام القضاء وفي صلاتها بالغير .

مادة (١٩) :
تستعين الهيئة في أداء عملها بعدد كاف من العاملين المؤهلين ويكون لها إنشاء الإدارات الفنية ، وتشكل اللجان المتخصصة اللازمة لتحقيق أهدافها ، ويضم الهيكل التنظيمي للهيئة ، على الأخص الإدارات الآتية :
١- إدارة التطوير والمتابعة .
٢- إدارة المواصفات وتحديد معايير الجودة .
٣- إدارة الاعتماد .
٤- إدارة المعلومات
٥- إدارة الشئون المالية والإدارية
٦- إدارة التظلمات
٧- إدارة التدريب
وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون اختصاصات كل إدارة .

مادة (٢٠) :
تتكون موارد الهيئة من المصادر الآتية :
١- ما تخصصه لها الدولة من اعتمادات في السنوات الخمس الأولى من بدء نشاطها ما لم تقض الضرورة بغير ذلك .
٢- مقابل الخدمات والاستشارات التي تؤديها الهيئة في نطاق تحقيق أهدافها .
٣- رسوم إصدار شهادات الاعتماد للمؤسسة التعليمية ورسوم التظلم من قرارات الهيئة .
٤- المنح والتبرعات والهبات والوصايا والإعانات التي يوافق مجلس الإدارة على قبولها بما لا يتعارض مع أهداف الهيئة وبما يتفق مع أحكام القانون.
٥- عائد استثمار أموال الهيئة .
٦- حصيلة الغرامات المنصوص عليها في المادة (٢٣) من هذا القانون .

مادة (٢١) :
يكون للهيئة موازنة مستقلة تعد على نمط موازنات الهيئات الاقتصادية ،وتبدأ السنة المالية للهيئة مع بداية السنة المالية للدولة وتنتهي بانتهائها .
وتودع أموال الهيئة في حساب بالبنك المركزي ،ويرحل فائض هذا الحساب من سنة إلى أخرى .

مادة (٢١) :
يكون للهيئة موازنة مستقلة تعد على نمط موازنات الهيئات الاقتصادية ،وتبدأ السنة المالية للهيئة مع بداية السنة المالية للدولة وتنتهي بانتهائها .
وتودع أموال الهيئة في حساب بالبنك المركزي ،ويرحل فائض هذا الحساب من سنة إلى أخرى .

مادة (٢٢) :
أموال الهيئة أموال عامة ، ولها في سبيل اقتضاء حقوقها اتخاذ إجراءات الحجز الإداري .

مادة (٢٣) :
مع عدم الإخلال بأية عقوبة أشد ينص عليها أي قانون أخر يعاقب على مخالفة الحظر المنصوص عليه في المادة (٩) من هذا القانون بغرامة لا تقل عن عشرين ألف جنيه ولا تجاوز خمسين ألف جنيه .

مادة (٢٤) :
تصدر اللائحة التنفيذية لهذا القانون بقرار من رئيس الجمهورية خلال ستة أشهر من تاريخ بدء العمل بهذا القانون .

مادة (٢٥) :
ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره

يبصم هذا القانون بخاتم الدولة ، وينفذ كقانون من قوانينها .

صدر برئاسة الجمهورية في ٩ جمادى الأولى سنة ١٤٢٧ هـ (الموافق ٥ يونيه سنة ٢٠٠٦ م)

زيدان
١٢-٢٨-٢٠٠٧, ٠٨:٢٠ PM
بسم الله الرحمن الرحيم
شكرا عزيزي على مجهودك الرائع
و نتمنى المزيد
زيـــــدان

ملحق رقم (١٥)

(ملاحق) الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي في مصر

الملحق (١) : مواصفات النظراء المراجعين وضـوابط تعيينـهم . وإعـدادهم وضوابط تكوين فريق المراجعة .

الملحق رقم (٢) : قواعد السلوك للنظراء المراجعين .

الملحق رقم (٣) : دور ممثل المؤسسة (الميسرين في إعداد التقارير الداخليـة وعمليات التطوير بالمشاركة والاعتماد .

الملحق رقم (٤) : دليل إرشادي ونموذج لمواصفات وتقرير المقرر السنوي .

الملحق رقم (٤أ) : نموذج لمواصفات المقرر .

الملحق رقم (٤ب) : نموذج لتقرير المقرر السنوية .

الملحق رقم (٥) : الدليل الارشادي ونماذج لتوصيف البرنامج وتقرير البرنامج

الملحق رقم (٥أ) : نموذج توصيف البرنامج .

الملحق رقم (٥ب) : نموذج تقرير البرنامج .

الملحق رقم (٦) : دليل ارشادي ونماذج لتقارير التقويم الذاتي السنوية للكلية .

الملحق رقم (٦أ) : نموذج لتقارير التقويم الذاتي السنوية للكلية

الملحق رقم (٧) : الدليل الارشادي للمراجعة الاستراتيجية الدوريـة للأنـشطة التعليمية ولإعداد تقرير المراجعة الاستراتيجي الدوري .

الملحق رقم (٧أ) : نموذج لتقرير المراجعة الاستراتيجية الدورية .

الملحق رقم (٨) : مخطط عام لجدول تقليدي لزيارات ميدانية .

الملحق رقم (٩) : نقاط الحث للمؤسسات والمـراجعين والطـلاب والآخـرين المساهمين في المراجعات والتطوير بالمشاركة والاعتماد .

الملحق رقم (١٠) : بروتوكول التغذية الراجعة للرأي عن النتائج للمؤسسات .

الملحق رقم (١١) : البروتوكول ونقاط الحث للاجتماعات بين المراجعين وهيئة التدريس .

الملحق رقم (١٢) : البروتوكول ونقاط الحث للاجتماعات بين المراجعين والطلاب .

الملحق رقم (١٣) : نقاط الحث لمراجعة تقييم أعمال الطلاب .

الملحق رقم (١٤) : بروتوكول ملاحظة الفصل الدراسي .

الملحق رقم (١٥) : ضوابط وإجراء تقويم الزيارات الميدانية (المراجعات الخارجية) .

الملحق رقم (١٦) : ضوابط الاعتماد .

الملحق رقم (١٧) : هيكل تقرير التطوير بالمشاركة .

الملحق رقم (١٨) : هيكل تقرير الاعتماد .

ملحق رقم(١٦)

Arab Republic of Egypt
Ministry of Higher Education
Projects Management Unit (PMU)

Quality Assurance & Accreditation Project
(QAAP)
مشروع توكيد الجودة والاعتماد

Request for Proposals (RFP)
Second Cycle
Oct. 15th, 2005

APPLICATION FORM

Title of the Project: ...Establishment of an Internal Quality Assurance System at the Faculty of Commerce-Assiut University..................................

University/HEI	Assiut University
Faculty (for project # 3 only)	Faculty of Commerce
Project Director	Name: الإسم:
Project No.	3
Project Code (for QAAP use only)	

Contents

1. Endorsements, Commitments & Declarations
2. Project Basic Data
3. Project Team/Participants
4. Project Proposal
5. Project Description
6. Framework Matrix
7. Activities and Implementation plan
8. Planned Budget for Activities
9. Dissemination & Sustainability
10. Quality Control & Monitoring
11. Overall Work Plan
12. Funding Requirements
13. Summary of the Project

3. Project Team/Participants

In the following table, the names, positions, academic credentials, and professional experiences of academic and non-academic staff to be involved in the project starting with the members of the project management team*, followed by the participants involved in the project implementation* (resume in no more than 2 pages for each participant).

N°	Name*	Position of the Member	Responsibilities in Project Implementation	Signature
Project Management Team				
1				
2				
3				
4				
5				
Project Implementation Team				
1				
2				
3				
4				
5				
6				

* All management team should sign in this sheet.

1. Endorsements, Commitments and Declarations

All submitted proposals must comply with conditions and commitments prescribed in the QAAP Operational Manual: The endorsement will imply that the university/HEI is committed to make a contribution to the proposed project equal to at least 15 percent of the requested fund either in cash and/or in kind, except for project # 2 (50%).

DETAILS OF THE INSTITUTION		
Title of the project: Establishment of an Internal Quality Assurance System at the Faculty of Commerce-Assiut University...........		
Name of the Institution: Faculty of Commerce- Assiut University		
Address: FACULTY OF COMMERCE -ASSIUT UNIVERSITY		
Details of the Principal Investigator		
Name: **Position:**		
Tel:	Fax:	E-mail:
Date:	Signature:	
Details of the UPMU Director		
Name: Prof. Dr. Ahmed Hassan Director of UPMU- Assiut University		
Tel: 088-2423032	Fax: 088- 2354130	Email: ahassan@aun.edu.eg
Date:	Signature:	
Details of the University/HEI President/Dean/Director		
Name: Prof. Dr. Ezzat Abdoulla Ahmed President of Assiut University		
Tel: 088-2357007	Fax:088- 2354130	E-mail:
Date:	Signature:	
Official Stamp of the Institution		

2. Project Basic Data

- Project Title

Establishment of an Internal Quality Assurance System at the Faculty of Commerce-Assiut University...........

- Institution

Faculty of Commerce- Assiut University

- Budget information

A. Requested fund (from QAAP) (L.E) = 150000

B. Co-financing (all partners, if any) (L.E) =43000

C. Total Budget (sum A + B) (L.E) = 193000

- Project duration

(18) Months

4. Project Proposal

Introduction to the Project

Please write in a maximum of two to three pages (40 lines a page, font "Arial," Size "12", 1.5 line Spacing), a background statement of the project, scope, and importance of the topic, presentation of the content, beneficiaries.

Background statement of the project:

As the fact that commercial activities are expanding due to privatization and free market policy adopted by the Egyptian Government, it is very essential to have an internal system for quality assurance at the faculty of commerce in Assiut University. The new developments in the workplaces and labor market in Egypt imply that the courses and teaching methods in commercial education need to be developed.

- The quality assurance system will enable the faculty of commerce to maintain the quality in its activities which will lead to qualified graduates who meet the requirements of the workplace and free market demands.

- **Scope:**

Quality assurance system will help in creating internal and abroad markets for our graduates through trained staff, induction courses and supervision.

Importance of the topic:

Quality assurance system will lead setup the mission of the faculty and the strategic goals needed to achieve it. Establishment of quality assurance system in the faculty of commerce will help support the efforts made professional education and training of the students. This will support the economic and political efforts made to enhance the quality of the educational system particularly in the field of business education.

The contents:

Establishing an internal system for quality assurance in the faculty of commerce will lead to institutionalizing the assessment of educational progress, developing the current academic program in the college to meet the accreditation standards and enhancing both the faculty members' skills as well as the teaching facilities in the college.

This will be done through the following:

- Developing a statement of standards.
- Analyzing the relevant activities and mapping the procedures to be described.
- Writing the procedures.
- Revising the procedures on the light of stakeholders' views.
- Carrying out an audit of each area for which procedures have been written.

- Beneficiaries:

Beneficiaries are not only the students of the faculty of commerce (10000 students) but also all the faculty members in the college as well as the employees and college administration members and the stakeholders in the area (local and national).

On the other hand, the community is the major beneficiary. This community is the ultimate user of any progress gained from this project. The benefits of the project extend to include the graduate students (more than 1000 student) in the faculty of commerce, Assiut University. All of those beneficiaries will be invited to join our workshops to gain their feedback information.

5. Project Description

- Please write a maximum of three pages (40 lines a page, font "Arial," Size "12", 1.5 line Spacing), in which you describe your project, including: **General objectives, methodology of the work, outputs/outcomes of the project and its assumptions and risks.**

General Objectives

1- Set up the mission, vision of the college and the strategic goals to achieve them.

2- Establishing and confirming organizational commitment for cultûre of quality assurance.

3- Improving staff and employees skills through TOT workshops.

4- Specifying educational programs on business and commerce (the college has 5 educational programs) through the obligation writing Academic Standards and benchmarks to be validated by international standards of knowledge skills values.

5- Establishing basic data unit at the faculty of commerce Assiut University.

6- Preparing annual report of the faculty.

Methodology of the work:

The methodology of work can be summarized in the following points:

- Planning, implementing, monitoring and evaluating a program for quality maximization.
- Devising a plan for introducing and developing quality maximization.
- Working out a realistic schedule based on estimates of how long each stage will take.
- Implementing the plan.
- Monitoring the implementation.
- Collecting data about the academic programs, faculty members, research and education-related community services.
- Analyzing data using different approaches: statistical and SWOT analysis.
- Workshops on annual report results.
- Workshops on quality assurance awareness and mechanism designed for employees, students, staff and teaching assistants.

Outputs/Outcomes of the Project:

1. A mission of the faculty and strategic goals to achieve it ready.
2. An organizational commitment to culture of quality assurance.

3. A formal structure of Academic Standards and benchmarks to be validated by international standards of knowledge skills values.
4. A basic data unit at the faculty of commerce Assiut University.
5. Annual report of the faculty ready.
6. Disseminate information.

Assumptions and Risks:

1- The university at all its levels adopts the QA concept.
2- The university guarantees the continuity of each IQAU through financial support and sustainable operation regardless of the project fund.

On the other hand, this important project may face some risk. The risks that may interrupt such a project include:

1- Some of the faculty members may leave the college for any reason.
2- The sustainability of the project may be affected if the faculty members loose the belief in the importance of quality assurance.
3- For this project, in particular, the fact that we join the quality assurance program lately, this may affect the progress of the project in terms of finance.

To overcome these risks, we should:

1- Make sure that the culture of quality assurance is there through the devoted and sincere work and giving the example for others in the college in promoting the quality assurance culture.
2- The faculty members who may leave the college can be replaced by others who have the faith in quality assurance culture.
3- The university administration can support the college efforts in overcoming all the problems that may face the project through the financial and technical support.

6. Framework Matrix

Additional rows/space could be added to accommodate extra length of objectives, Outputs/Outcomes, and Activities (*divisions are used to show that objectives, outcomes, activities could be multiples at all levels*)

Code	Objective(s)	Outputs/Outcomes	Activities
I	Set up the mission, vision of the college and the strategic goals to achieve them	A. Mission of the faculty and strategic goals to achieve it ready	1.needs assessment about structure and duties of IQAU
			2.selection of staff for IQAU
			3.setting of information retrieval unit
II	Specifying educational programs on business and commerce (the college has 5 educational programs) through the obligation writing Academic Standards and benchmarks to be validated by international standards of knowledge skills values.	A. Program specification ready	1.workshop on program specification and its template filling (WK1)
			2. Distribution of program specification template within the departments and form filling
		B. Course specification ready	1. Workshop on course specification and its template filling (WK2)
			2.Distribution of course specification template within departments and form filling
			3.
			1.
			2.
			3.
III	Establishing and confirming organizational commitment for culture of quality assurance	A. An organizational commitment for culture of quality assurance	1. Workshop on the concept of QA for faculty and TA presented by peers from QAAP (WK3)
		B. Awareness of staff and employees ready	1. Prepare training materials for QA at employees level
			2.Workshop on the concept of QA for employees to be presented by QA unit members (WK4)
IV	Establishing basic data unit at the faculty of commerce Assiut University.	A. Course report ready	1. Workshop on course reporting and its template filling (WK5)
		B. Program report ready	1. Workshop on program reporting and its template (WK6)
			2. Distribution of course and program reporting template and form filling

Code	Objective(s)	Outputs/Outcomes	Activities
V	Preparing annual report of the faculty	A- Having draft annual report ready B- Having final annual report ready C- Having development plan	1- .Distribution of formats and data collection for annual report components 2- Data interpretation 3- prepare annual faculty report 1- Submit primary annual faculty report (PR5) 2- Workshop to present the annual report (WK7) 1- prepare executive development plan
VI	Monitoring all activities and reporting	A- Continued monitoring and report to PMU and NQAA	1- prepare 1st progress report (PR1) 2- prepare 2nd progress report (PR2) 3- prepare 3rd progress report (PR3) 4-prepare 4th progress report (PR4) 5- prepare the final form of annual report (PR5) 6- Monitoring of all activities and finance by PMT

7. Activities & Implementation Plan

Plan of activities

In the following table, you should indicate the subsequent activities of each output/outcome, its time frame and required input (human resources, material, equipment, etc.). You may repeat the tables as required in order to accommodate the number of activities. (No free style, unformatted writing is required in this Section.)

		Months																	
Code	Main / Basic Activity	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
I.A.1	Needs assessment about structure and duties of IQAU	*																	
I.A.2	Selection of staff for IQAU	*																	
I.A.3	setting of information retrieval unit	*																	
II.A.1	Workshop on program specification and its template filling (WK1)		*																
II.A.2	Distribution of program specification template within the departments and form filling		*	*	*														
II.B.1	Workshop on course specification and its template filling (WK2)		*																
II.B.2	Distribution of course specification template within departments and form filling		*	*	*														
III.A.1	Workshop on the concept of QA for faculty and TA presented by peers from QAAP (WK3)			*															
III.B.1	Prepare training materials for QA at employees level		*																
III.B.2	Workshop on the concept of QA for employees to be presented by QA unit members (WK4)				*														
IV.A.1	Workshop on course reporting and its template filling (WK5)					*													
IV.B.1	Workshop on program reporting and its template (WK6)						*												
IV.B.2	Distribution of course and program reporting template and form filling							*	*	*	*	*	*						
V.A.1	Distribution of formats and data collection for annual report components							*	*	*	*	*	*						
V.A.2	Data interpretation								*	*	*	*	*	*					
V.A.3	Prepare annual faculty report								*	*	*	*	*	*	*				
V.B.1	Submit primary annual faculty report (PR5)														*				
V.B.2	Workshop to present the annual report (WK7)															*			
V.C.1	Prepare executive development plan																*	*	*
VI.A.1	Prepare 1st progress report (PR1)			*															
VI.A.2	Prepare 2nd progress report (PR2)					*													
VI.A.3	Prepare 3rd progress report (PR3)							*											
VI.A.4	Prepare 4th progress report (PR4)												*						
VI.A.5	Prepare the final form of annual report (PR5)															*	*		
VI.A.6	Monitoring of all activities and finance by PMT	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

8. Planned Budget for Activities

In the following table, please indicate the total amounts, including the institutional co-financing costs (in L.E.) of the following budget line items:

Budget Line		Unit Cost (in LE)	Quantity/ Amount	Requested fund (from QAAP) (in LE)	Institutional Co-financing (in LE)	Total (in LE)	%
Staff Cost	Faculty Member	48 Average	1000h	48000	20000	68000	44.56%
	Technicians	20	600h	12000	6000	18000	
	Total			60000	26000	86000	
Equipments	Computer	4000	2	8000		8000	23.32%
	Leaser Printer	2000	1	2000		2000	
	Digital Copier	20000	1	20000		20000	
	Data Show	15000	1	15000		15000	
	Total	—		45000		45000	
Implementation of Activities	Printing and Publishing			12500		12500	
	Travel Expenses			3000		3000	
	Training activities	3000	7	21000	5000	26000	
	Internet Points	2000	2		4000	4000	
	Use of Infrastructure				8000	8000	
	Total			36500	17000	53500	27.72%
O E	Stationary			7500			
Contingency (5% of the requested fund)				1000			
Total				8500		8500	4.40%
Grand Total				150000	43000	193000	100%

9. Dissemination & Sustainability

Please write a maximum of two pages (40 lines a page, font "Arial," Size "12", 1.5 line spacing), in which you describe the dissemination and sustainability mechanism of the project. For the sustainability of the project, please describe the long-term perspective for project results, making particular reference to various aspects such as:

- Financial sustainability (how will activities be financed after the QAAP funding has ended?).
- Institutional sustainability (will structures be established and remain in place so as to allow activities to continue?).

Dissemination and sustainability:

Dissemination and sustainability can be done through the following:

- Holding workshops on the importtance of quality assurance system for the educational process in the college.
- Preparing phase-activities reports by the team to be sent to the UMPU and holding meetings.
- Establishing a website for the project to be recgonized nationaly and internationaly.
- Extending similar activities to other faculty academic programs which are not included in the project.
- Maintain activities after the projectv termination through university funds.

10. Quality Control & Monitoring

A maximum of one page A4 (font Arial 12 single spaced)
Please use this section to describe your overall quality control and monitoring strategies/methodologies.

Quality Control :

The quality control is very essential to achieve the objectives of this project. Regular meetings of the project management team and the immplementation team can help achieve the close control of designed targets indicated in the work plan.

Monitoring strategies:

1- Each month the management team will meet to:
   a- Review the previous month activity.
   b- Prepare a plan for the next month and responsibilities.
2- Reporting to PMU of the university.
3- Reporting to project QAAP each 6 month whears the last overall activity will be at the 18 th month just for a quality control of allover the completed project.
4- Evaluation sheets of workshops attendants will be collected and used to improve performance.

These quality control activities will guide and evaulate the project achievements to know where we are standing. Their guidence will help to plan the next step in the project and to make the right direction to reach the project goals and objectives.

11. Overall Work Plan

Use the following tables to illustrate the overall work plan of the project (Core Activities, Dissemination and Sustainability, Quality Control, Management of the project and its milestones)

Overall Plan of the Project

Code	Main / Basic Activity	Months																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Implementation Activities																			
II.A.1	Distribution of program specification template		•	•	•														
II.B.2	Distribution of course specification template		•	•	•														
III.B.1	Prepare training materials template		•																
IV.B.2	Distribution of program and course reporting template							•	•	•	•	•	•						
IV.B.2 V.A.1& .2 V.C.1 V.A.2	Distribution of course and program reporting ,formats of data collection for annual report - prepare executive development plan -data interpretation							•	• •	• • •	• • •	• • •	• • •	• •	• •				
II.A.1	Training Activities Workshop (1)		•																
II.B.1	Workshop(2)		•																
III.A.1	Workshop (3)			•															
III.B.2	Workshop (4)				•														
IV.A.1, IV.A.2	Workshop(5) and (6)					•	•												
Dissemination and Sustainability																			
	workshops on the importance of quality assurance system	•				•													
	Establishing a Web-site for the project		•																
V.B.2	Workshop (7)															•			
Quality Control and Monitoring																			
VI.A.6	Monitoring of all activities and finance by PMT	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
VI.A.1- VI.A.5	Prepare progress reports (1-5)				•		•		•				•			•	•		
Management of the Project																			
I.A.1	Needs Assessment	•																	
I.A.2	Selection of Staff for QAU	•																	
I.A.3	Setting of information retrieval unit	•																	
	Meetings	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

12. Funding Requirements

In this section you are asked to provide estimates of the funding you would require to carry out your project. Please complete the following table, assigning funds to the headings Staff costs implementation activities and co-financing.

All amounts must be expressed in L.E.

The estimated amounts given for each heading should correspond to the totals in the tables which detail the budget breakdown for each category of expenditure.

Please stick to the financial constraints

Expected Financial Schedule

N°	Date	Amount (in LE)	Justification (Milestones / Deliverables, etc.)
1	1st month	30000	Equipment, informative meeting and staff, course and program specification
2	6th month	45000	Expert activities and course and program reports and purchase of remained equipment
3	12th month	45000	Faculty activities and draft annual report
4	18th month	30000	Annual faculty report, final meeting and development plan

12. Summary of the Project

A summary of the project must be provided in English and may be included in future QAAP publications. This summary should be a snapshot and should include the main features of your project.

Project title:	Establishment of an Internal Quality Assurance System at the Faculty of Commerce-Assiut University
Objectives of the Project:	• Set up the mission, vision of the college and the strategic goals to achieve them. • Establishing and confirming organizational commitment for culture of quality assurance. • Improving staff and employees skills through TOT workshops. • Specifying educational programs on business and commerce (the college has 5 educational programs) through the obligation writing Academic Standards and benchmarks to be validated by international standards of knowledge skills values. • Establishing basic data unit at the faculty of commerce Assiut University. • Preparing annual report of the faculty
Outcomes:	• A mission of the faculty and strategic goals to achieve it ready. • An organizational commitment to culture of quality assurance. • A formal structure of Academic Standards and benchmarks to be validated by international standards of knowledge skills values. • A basic data unit at the faculty of commerce Assiut University. • Annual report of the faculty ready. • Disseminate information.

Please submit your proposal to the following address no latter than Oct. 15th, 2004 at 5 p.m.

QAAP Director
Projects Management Unit (PMU),
96, Ahmad Oraby St., Mohandeseen (11th floor),
Giza, Egypt

Check List

Before submitting your proposal, please make sure that it is complete and tick the boxes accordingly:

1. The title page is complete □
2. Endorsement, commitments and declarations □
3. Project basic data □
4. Project Management team participants are signed □
5. Project implementation team are specified □
6. Project proposal □
7. Project description □
8. Framework matrix □
9. Activities and implementation plan □
10. Planned budget for activities □
11. Budget is within the specified limit □
12. Co-finance is specified □
13. Staff costs and equipment costs are within the specified limit □
14. Dissemination and sustainability □
15. Quality control and Monitoring □
16. Overall work plan □
17. Funding requirements □
18. Summary of the project □
19. C.Vs for all the management and implementation teams □
20. Three hard copies are prepared □
21. One soft copy is prepared □

QAAP October 2006

C.V.

(For all the management and implementation team participants)

Personal Information:

Name:

Date of Birth:

Address:

Position:

Tel. No.:

Mobile No.:

Email address:

Education:

Degree	Date/Year	Place

Work Experience:

....
....
....
....

Activities in the field of Quality Assurance and Accreditation:

National:

Regional:

International:

ملحق رقم (١٧)

تقرير إنجاز محاضر

الفترة من : سبتمبر ٢٠٠٦ إلى سبتمبر ٢٠٠٧

اسم المحاضر : ....

الدرجة الوظيفية : ....

القسم التعليمي : ....

الكلية / الفرع : ....

- تعامل البيانات الواردة فى هذا التقرير بسرية يتم تداولها فقط بين المحاضر ورئيس القسم وعميد الكلية ومدير إدارة الموارد البشرية, ونائب رئيس الأكاديمية لشئون التعليم والبحث العلمى ورئيس الأكاديمية.

- تملأ البيانات بكل دقة بمعرفة المحاضر ويمكنه الرجوع لرئاسة القسم التعليمى المختص أو إدارة الكلية للتأكد من صحة بعض البيانات قبل تحريرها.

- من المفضل أن يرفق المحاضر مع هذا التقرير بعض المستندات الهامة مثل نسخة من المذكرات أو المقالات العلمية ... الخ حتى يمكن حفظها فى ملفه.

- فى حالة عدم تفهم ما جاء فى الصفحة الأخيرة من هذا التقرير والخاص بالفقرة خامساً / التقييم العام - يرجى الرجوع إلى القسم المختص أو عميد الكلية لشرح أسلوب حساب درجة وتقدير التقييم.

- يتم ملىء البيانات فى هذا التقرير لتغطى الأنشطة التى أتم المحاضر إنجازها خلال عام دراسى كامل (الأول من سبتمبر من كل عام).

ملاحـــــق

أولاً : النشاط التعليمى

1-1 العبء التدريسى

ويشمل جميع الساعات التى قام المحاضر بتدريسها خلال العام الدراسي بأكمله (الفصـــلين الدراســـيين الأول والثاني، الفصل الصيفى، الدراسات العليا، الدورات المخططة وغير المخططة... الخ).

الفصل		اسم المقرر وكوده	الفرقة الدراسية	عدد الفصول	ساعات التدريس			إجمالى الساعات/اسبوع	ملاحظات
					نظرى	عملى	إجمالى		
الفصل الأول	1								
	2								
	3								
	4								
الفصل الثانى	1								
	2								
	3								
	4								
الفصل الصيفى	1								
	2								
	3								

2-1 الأنشطة التعليمية المباشرة (تابع النشاط التعليمى)

1-2-1 إعداد مذكرات دراسية

يذكر عنوان المذكرة والمقرر أو المادة أو الدورة التدريبية التى يخدمها وعدد صفحات المذكرة واللغة ان كانت بالعربية أو الانجليزية والكتب والمراجع التى تم استخلاصها منهم.

2-2-1 إعداد مادة تعليمية

يتم تدريسها لأول مرة، وغالباً ما يقصد بها مقرر جديد تم استحداثه أو تطويره بالكامل أو محاضرات فى دورات تدريبية مخططة أو غير مخططة تعقد لأول مرة.

3-2-1 إعداد ملفات مقررات (يذكر أسماء المقررات والفرق الدراسية)

4-2-1 إعداد تجارب عملية جديدة (وهى التى تعد لأول مرة)

5-2-1 إعداد مساعدات تعليمية وتدريبية جديدة (وهى التى تعد لأول مرة)

3-1 الأنشطة التعليمية المعاونة (تابع النشاط التعليمى)

1-3-1 الإرشاد الأكاديمى

يذكر أعداد الطلبة الذين يشرف عليهم

2-3-1 عضوية لجان تعليمية متخصصة

(لجنة الإرشاد الأكاديمى - لجنة الجدولة - لجنه العلاقات الخارجية - لجنة التسويق وشئون الخريجين - لجنة التجهيزات المعملية - لجنة تنظيم إمتحانات ... الخ)

3-3-1 تنظيم وإدارة دورات تدريبية

4-3-1 أى نشاط تعليمى آخر مكلف به

(بمعرفة رئيس القسم أو مجلس القسم أو عميد الكلية)

4-1 يملأ هذا الجزء بواسطة رئيس القسم أو عميد الكلية

1-4-1 نتيجة استقصاء الطلبة عن الفصلين الدراسيين

2-4-1 تقويم الآداء كمرشد أكاديمى

☐ مميز ☐ مرضى ☐ غير مرضى

ملاحظات : ------------------------------------

ثانيا : النشاط العلمى

* 1-2 سجل بحوث وأوراق علمية لعضو هيئة التدريس خلال العام الدراسى السابق

(تذكر البيانات باللغة العربية او الإنجليزية)

م	عنوان البحث او الورقة	اسم المؤتمر/الدورية	المكان	عـــــدد الصفحات	التاريخ	الحالة *

• الحالة: منشورة /Published (P) مقبولة للنشر/Accepted(A)

فى المراجعة/ In Revision (I) مقدمة للنشر/Submitted (S)

2-2 بحوث ميدانية (تذكر البيانات)

3-2 تأليف مذكرات أو مراجع أو كتب

4-2 مقالات منشورة (دون مستوى البحث العلمى)

5-2 تقارير فنية

6-2 ترجمة كتب أو أوراق علمية

7-2 محاضرات فى ندوات أو لقاءات

8-2 التسجيل فى دراسات عليا لنيل درجة علمية

9-2 حضور ندوات علمية ودورات تدريبية ومحاضرات علمية

ثالثاً : النشاط الإدارى

3-1 قسم أو مركز مسئولية

3-2 عضوية لجان إدارية متخصصة

لجنة شئون أعضاء هيئة التدريس - لجان النشاط الإجتماعى أو الرياضى ... الخ

3-3 الاشتراك فى الأنشطة الطلابية

زيارات - رحلات ...الخ

3-4 الاشتراك فى الأنشطة الرياضية الطلابية

3-5 الاشتراك فى الأنشطة الاجتماعية الطلابية

3-6 الاشتراك فى الأنشطة الثقافية الطلابية

3-7 حضور الندوات والمحاضرات واللقاءات العامة بالأكاديمية

رابعاً : الأنشطة المميزة

تذكر أى أنشطة مميزة قام بها المحاضر ولم تذكر فى الأنشطة الســابق ذكرهــا فـــى هــذه الاستمارة أو أنشطة يرى المحاضر أو رئيس القسم أو عميد الكلية ذكرها منفصــلاً لتميزهــا حيث أن المحاضر قد يبذل فيها جهداً فوق العادة.

المحاضر

رئيس القسم

عميد الكلية

خامساً : التقييم العام

م	نوعية النشاط	تقييم النسب المئوية للإنجاز				ملاحظات
		أوزان الأنشطة	المحاضر	رئيس القسم	عميد الكلية	
1	النشاط التعليمى					
2	النشاط العلمى					
3	النشاط الإدارى					
4	النشاط المميز					
	الإجمالى					
	النسبة المئوية					
	التقدير					
	التوقيعات					

بيانات استرشادية

أوزان الأنشطة ونسبها المئوية

التقدير العام

ممتاز من 90% الى 120%

جيد جداً من 75% الى أقل من 90%

جيد من 60 % الى أقل من 75%

متوسط من 50 % الى أقل من 60%

دون المتوسط أقل من 50%

النشاط	أستاذ/محاضر أول		أستاذ مساعد/محاضر ثان	مدرس/ محاضر ثالث	مدرس مساعد/ محاضر رابع
	مستوى إدارى	محاضر			
النشاط التعليمى	%40	%50	%50	%50	%80
النشاط العلمى	%20	%30	%40	%40	%10
النشاط الإدارى	%45	%25	%20	%20	%20
النشاط المميز	%15	%15	%10	%10	%10
	120	%120	%120	%120	%120

ملحق رقم (١٨)

إستطلاع رأي الطلاب بشأن مقرر دراسي

إسم المقرر ....

الفصل الدراسي/العام الدراسي : .... : تخصص/ شعبة :.................. المستوي:...............

المعدل التراكمي للطالب (أو مجموع الثانوية العامة للطلاب الجدد) ....

- تستخدم نتائج إستطلاع الرأي في تطوير وتحسين جودة الخدمة التعليمية وتعامل بسرية تامة
- يرجى الإجابة بوضع علامة (√) في المكان الذي يحدد الإجابة المناسبة.

النقــاط	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق	لا أوافق علي الإطلاق
1. تساهم المحاضرات في زيادة قدرة الطالب علي الفهم وبالتالي استيعاب المقرر					
2. تعرض المحاضرات بشكل منظم يحقق الإستفادة للطالب					
3. تبسط المحاضرات موضوعات المقررات الصعبة بشكل جيد					
4. تتضمن المحاضرات أمثلة وتطبيقات تساعد علي فهم محتويات المقرر					
5. تم توضيح أهداف المقرروموضوعاته وطرق التقييم في بداية الفصل الدراسي					
6. تثير المحاضرات اهتمام الطلاب لموضوعات المقرر					
7. تتطرق المحاضرة إلي التطورات العلمية والواقع العملي لموضوعات المقرر					
8. تعتمد المحاضرات في جانب منها علي الأسئلة والمناقشة					
9. يتم الإستفادة بمعظم وقت المحاضرة					
10. المحاضرات تشد انتباه الطلاب مما يساعد على الهدوء والمتابعة					
11. يستخدم الطلبة شبكة المعلومات (الأنترنت) في تحضير المشروعات والمهام التي تطلب منهم					
12. يقوم الطلبة بتحليل الحالات العملية التي يكلفون بها					

تابع ملحق رقم (١٨)



النقاط	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق	لا أوافق علي الإطلاق
1. يتم الأستفادة من الوقت المخصص بطريقة سليمة					
2. يتم تنفيذ التطبيق أو التدريب ذاتيا بواسطة الطالب					
3. يتم متابعة تنفيذ التطبيقات بواسطة المعيد					
4. تتوفر الامكانيات اللازمة لتنفيذ التطبيقات / التدريب العملي					
5. التدريب العملي / التطبيقات وسيلة لتطبيق موضوعات المحاضرات					
6. ممارسة التدريب العملي / التطبيقات ينمي المهارات المهنية					

النقاط	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق	لا أوافق علي الإطلاق
1. يشمل الكتاب الدراسي المادة العلمية لمحتويات المقرر					
2 يعرض الكتاب الدراسي الموضوعات بصورة جيدة مما يساعد على فهم المقرر					
3 يتوفر الكتاب الدراسي في الوقت المناسب للطالب					
5. طباعة الكتاب الدراسي جيدة					
6. كمية المادة العلمية للمقرر مناسبة					



....

دار الخولي للطباعة
طنطا — ٩ ش أنور من سوق الجملة
٠٤٠٣٤٠٢٣٠٠ _ ٠١٢٨٠٢٢٨٠٠


الدار الجامعية


الدار الجامعية



أ. د. محمد محمد إبراهيم

رئيس مجلس إدارة البيت العربي

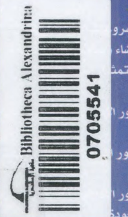
أستاذ إدارة الأعمال بجامعة المنوفية

ورئيس الجامعة الأسبق

من مؤلفات أ.د./ محمد محمد إبراهيم

- ٭ الأصول العلمية للإدارة
- ٭ إدارة الأفراد وأسس ترشيد الموارد البشرية .
- ٭ الإدارة العامة .
- ٭ دراسات الجدوى الاقتصادية .
- ٭ الإدارة المالية .
- ٭ استراتيجية التسويق الإنتاجي والخدمي .
- ٭ إدارة التسويق .
- ٭ كيف تكون رجل بيع ناجح ؟
- ٭ إدارة الاحتياجات .
- ٭ إدارة الإنتاج .
- ٭ بالإضافة الي نشر أكثر من (٥٠ بحثا) في المجالات العلمية العربية والأجنبية .
- ٭ المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة .
- ٭ كيفية إعداد التقارير والبحوث والمذكرات بأسلوب علمي لماذا ؟ ... كيف ؟
- ٭ الإدارة الأصول المبادئ العلمية والفعالية التنظيمية للمؤسسات .
- ٭ التسويق المصرفي كمدخل لتميز المصرف واحتلال مركز الريادة في السوق المصرفي .
- ٭ تسويق وبيع الخدمات السياحية والفندقية .
- ٭ الإدارة وإعادة الهيكلة في المشروعات العامة والخاصة .
- ٭ التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفي المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى .
- ٭ آليات الخطط الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية المخرجات الرئيسية لوظيفة التخطيط إحدى عناصر منظومة العمل الإداري المدخل لضبط مسارات العمل بالمؤسسات .
- ٭ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتطوير وتنمية الأداء البشري .
- ٭ بحوث التسويق المدخل لاتخاذ القرارات التسويقية .
- ٭ دراسة وتحليل سلوك المستهلك المدخل لتحقيق التوافق بين الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة والمنافع الحقيقية للعملاء .

- تخرج أ.د. محمد محمد إبراهيم من جامعة القاهرة - حصل على الماجيستير والدكتوراة فى العلوم الإدارية وشغل مناصب عديدة ومارس العمل الاستشاري والاكاديمي عبر أكثر من 30 عاما فى مختلف المواقع
- عمل رئيس لقسم إدارة الأعمال بجامعة أسيوط ، ثم وكيلا لكلية التجارة أسيوط والمنوفية ، المستشار والمشرف العام لمركز التنمية الإدارية بالشركة القابضة للغزل والنسيج ، عضو الهيئة الاستشارية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
- المشرف العام لمركز الدراسات الوطنية بمحافظة المنوفية (حاليا)
- عضو مجلس إدارة شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج ، عضو مجلس إدارة شركة عمر أفندي ، عضو بشعبة التنمية الإدارية بالمجالس القومية المتخصصة
- عضو لجان تقييم أداء العاملين بالشركة القابضة للغزل والنسيج ، رئيس مجلس إدارة جريدة المنوفية ، نائب رئيس لجنة قطاع العلوم التجارية للتنظيم خبير إستشاري للتنظيم والإدارة بالبنك الدولي ، عضو لجان المشروعات الممولة عن طريق هيئة المعونة الأمريكية
- خبير استشاري فى مجال الاستشارات الإدارية والتسويقية حيث قدم العديد من الاستشارات لكثير من الجهات داخل وخارج مصر فى مجالات عديدة تشمل : إعداد الهياكل التنظيمية وتوصيف وترتيب الوظائف وإعداد أدلة العمل لبعض شركات القطاع الخاص والعام ، إعداد الهياكل التنظيمية ، تطوير النظم الإدارية والتجارية ، دراسات الجدوي الاقتصادية ، الدراسات التسويقية وتحليل الفرص التسويقية ، تصميم الاستراتيجيات التسويقية والترويجية
- خبير استشاري فى مجال التدريب (تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية) فى مجالات عديدة مثل :
- التسويق ، تنمية المهارات البيعية ، المشتريات والمخازن ، التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية ، التغيير والتطوير التنظيمي ، نظم المعلومات الإدارية وكتابة التقارير ، تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية ، السلوك التنظيمي .
- الإشراف على العديد من الرسائل العلمية للحصول على درجتي الماجيستير والدكتوراة فى مجالات إدارة الأعمال المختلفة .



- ٭ دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشرو... الجديدة المدخل الإداري لاتخاذ قرار بإنشاء ...
- ٭ التسويق السياسي - الطريق للتفوق في التمث...
- ٭ سلسلة الجودة من المنظور الإداري :
  - الوثيقة الأولى : إدارة الجودة من المنظور ... لإدارة الجودة .
  - الوثيقة الثانية : إدارة الجودة من المنظور ... القياس .
  - الوثيقة الثالثة : إدارة الجودة من المنظور ... التعامل مع فجوات الجودة...

الدار الجامعية

٨٤ شارع زكريا غنيم

الابراهيمية - الاسكندرية ج.م.ع

ت/فاكس : ٥٩٠٧٤٦٦ - ٥٩١٧٨٨٢/ ٠٣ /+٢